

Lainer Kerstin

Strategische Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau –
in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Erstprüfer:

Prof. Dr. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Salzburg, 2011

SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich meine Bachelorarbeit mit dem Thema

Strategische Neuausrichtung der Baufirma GTB

Bau – in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse

selbständig verfasst habe und keinen anderen als die angegebenen Quellen und
Hilfsmittel benutzt habe.

Ort

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
1.1 Problemstellung	6
1.2 Zielsetzung	7
1.3 Methodisches Vorgehen.....	8
2. Strategische Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau - in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse	9
2.1 Grundlagen.....	9
2.1.1 Strategische Neuausrichtung	9
2.1.2 Derzeitige Aktionsfelder	10
2.1.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	11
2.2 Strategische Neuausrichtung.....	18
2.2.1 IST-Situation	18
2.2.2 Potentielle Aktionsfelder.....	26
2.2.3 Die strategische Neuausrichtung.....	30
2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse	34
2.3.1 Vollständiger Finanzplan	34
2.3.2 Anwendungsbeispiel der Baufirma Max Mustermann.....	48
2.3.3 Ergebnis.....	49
3. Schlussbetrachtung.....	50
3.1 Ergebnisse	50
3.2 Maßnahmen.....	51
3.3 Konsequenzen	52
Literaturverzeichnis.....	53
Anhang.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verfahren der Investitionsrechnung	11
Abbildung 2:	Lebenszyklus von Bauwerken	17
Abbildung 3:	Hauptbeteiligte am Bau (Bauherr, Architekt, Unternehmer)	18
Abbildung 4:	Phasen eines Bauvorhabens	20
Abbildung 5:	Firmenstruktur GTB Bau GmbH & Co KG 2011	21
Abbildung 6:	Neue Firmenstruktur GTB Bau GmbH & Co KG 2012	23
Abbildung 7:	Bauträger und Tätigkeitsbereiche ⁵¹ (nach Pfarr, K. 1984 S 100 und Brych; F.; Pause, H. 1996, S 15)	27
Abbildung 8:	Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010	31
Abbildung 9:	Die drei Komponenten des integrierten Unternehmensbudgets	32
Abbildung 10:	Schema des Leistungsbudgets	35
Abbildung 11:	Schema des Finanzplanes	39
Abbildung 12:	Detailliertes Schema des Finanzplanes	43

Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
o.ä.	oder ähnlichem
S	Seite
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Geht's der Wirtschaft gut geht's uns allen gut! Diesen Satz haben wir wohl alle schon einmal gehört. Leider ist die wirtschaftliche Situation nicht immer so gut, wie es eigentlich sein sollte bzw. wie wir uns es wünschen würden.

Ein gutes Beispiel dafür war die Wirtschaftskrise 2010, die an uns allen nicht spurlos vorbeigegangen ist. Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, wie es die Baufirma GTB Bau ist, waren schwer betroffen.

Viele Menschen haben in dieser Zeit ihre Arbeit verloren und konnten ihren Lebensunterhalt kaum sichern.

Doch nicht nur Arbeitnehmer waren von dieser Krise betroffen. Zahlreiche Firmenbesitzer haben ihr komplettes Vermögen und somit ihre Existenz verloren.

Um das Risiko eines Konkurses für die Unternehmer zu verringern, war es eine Notwendigkeit, schnell geeignete Maßnahmen zu finden, um die Konkurrenzfähigkeit am Markt zu gewährleisten.

Genau dieses Ereignis war ausschlaggebend sich mit der Idee und der Umsetzung einer Strategischen Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau zu beschäftigen.

Die Firma GTB Bau GmbH & Co KG ist ein mittelständisches Familienunternehmen und wurde 1979 von der Familie Auteried gegründet.

Im Laufe der Zeit hat sich das Unternehmen unter den Geschäftsführern Herrn DI Carl Auteried sen. und Herrn DI Thomas Auteried jun. einen guten Namen im Tief- und Brückenbau gemacht.

Die Auftragslage wurde, wie bereits erwähnt, aufgrund der wirtschaftlichen Situation immer schlechter. Unsere Hauptauftraggeber, welche vor allem das Land und die Stadt Salzburg, sowie zahlreiche Gemeinden im Raum Salzburg und Oberösterreich sind, haben nicht mehr die finanziellen Mittel, um große Bauaufträge auszuschreiben und umzusetzen.

Die Chance, mehr Aufträge zu erhalten, wäre um einiges größer, wenn das Unternehmen nicht nur den Tief- und Brückenbau, sondern auch den Hochbau anbieten und ausführen könnte.

Somit war die Idee geboren auch im Bereich Hochbau Fuß zu fassen. Eine solch drastische Maßnahme fordert jedoch ein großes Risiko, welches nicht leichtfertig eingegangen werden sollte.

Obwohl der Hochbausektor zwar ein Teil des Bauwesens ist, verlangt er ganz andere arbeitstechnische Maßnahmen als der Tief- und Brückenbau, welche auch dementsprechend verschieden zu betrachten, zu planen und auszuführen sind.¹

Es würden daher einige Investitionen bzw. Kosten anfallen, welche man nicht unterschätzen sollte.

Genau diese Kosten stellen die Problemstellung dieser Arbeit dar. Ist die Baufirma GTB Bau in der Lage die bei einer Investition anfallenden Kosten zu tragen und würde es sich finanziell rentieren.

1.2 Zielsetzung

In Rücksprache mit den Geschäftsführern Herrn DI Carl und DI Thomas Auteried hat man sich entschlossen, im Zuge dieser Bachelorarbeit, sich genau diese Problematik der Kosten anzuschauen. Anhand eines vollständigen Finanzplanes wird versucht aufzuzeigen, ob es sich wirtschaftlich rentieren würde, bei der Firma GTB Bau, einen Hochbausektor einzuführen.

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, den Geschäftsführern mit diesem Finanzplan zu veranschaulichen, welche Investitionen nötig wären, um das Projekt Neuausrichtung zu realisieren. Weiters soll der Vollständige Finanzplan Auskunft darüber geben, ab welchem Zeitpunkt sich diese Investitionen wieder amortisieren würden und das Unternehmen gewinnbringend arbeitet.

Man hofft damit, eine Hilfestellung bei der Entscheidung geben zu können, ob das Projekt „Hochbausektor“ in einem Tief – und Brückenbau Unternehmen eine Chance hat sich am Markt zu etablieren.

1 Vgl. www.wikipedia.at – Hochbau, Stand: 18.03.2011

1.3 Methodisches Vorgehen

Gegenstand der Arbeit ist die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit einer Strategischen Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau anhand eines Vollständigen Finanzplanes.

In Kapitel 1 befinden sich die Problemstellung, Zielsetzung und das methodische Vorgehen. In diesen Abschnitten wird darauf eingegangen, wie es zu einer Strategischen Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau gekommen ist, welche Vorteile sich das Unternehmen daraus erhofft und durch welche Überlegungen diese Neuausrichtung erreicht werden kann.

Kapitel 2 befasst sich unter anderem mit der Definition der für diese Arbeit relevanten Begriffe. Danach wird auf die IST-Situation im Unternehmen, die potentielle Aktionsfelder und die strategische Neuausrichtung näher eingegangen.

Ein weiteres Thema in Kapitel 2 ist die Wirtschaftlichkeitsanalyse, welche die Erstellung eines „Vollständigen Finanzplanes“ anhand eines Anwendungsbeispiels beinhaltet.

Danach folgen die Analyse und das Ergebnis dieses Beispiels.

Das Dritten und Letzte Kapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen, Maßnahmen und den Konsequenzen, woraus ein Fazit der vorliegenden Arbeit gezogen wird.

2. Strategische Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau - in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse

2.1 Grundlagen

Unter diesem Punkt werden Begriffe wie strategische Neuausrichtung, Wirtschaftlichkeit sowie diverse Aktionsfelder der Baufirma, welche für das Verständnis dieser Arbeit relevant sind, definiert.

2.1.1 Strategische Neuausrichtung

In der Wirtschaft versteht man unter Strategie die geplanten Maßnahmen eines Unternehmens zur Erreichung ihrer Ziele.²

Eine strategische Neuausrichtung liegt unter anderem vor, wenn strategische Maßnahmen getroffen werden, die in ihrer Wirkungsrichtung die bisher verfolgte Strategie nicht stützen, sondern in eine andere strategische Richtung zielen.³

Im speziellen Fall der Baufirma GTB Bau soll eine strategische Neuausrichtung durch die Einführung eines Hochbausektors durchgeführt werden.

Die Idee der Geschäftsführer ist, die Einführung eines Hochbaubereichs über die Projektentwicklung zu realisieren. Auf die Projektentwicklung wird in Punkt 2.2.2 Potentielle Aktionsfelder noch näher eingegangen.

Die strategische Neuausrichtung soll für die Firma GTB Bau ein zweites Standbein sein, um auf wirtschaftlich schlechte Situationen besser reagieren zu können. Da die derzeitigen Aktionsfelder d.h. der Tief- und Brückenbau die Haupteinnahmequelle der Baufirma darstellen, darf dieser Bereich auf keinen Fall vernachlässigt werden. Der Bereich Hochbau soll unterstützend für den Tief- und Brückenbau eingeführt werden, um auf langfristige Sicht eine Gewinnmaximierung zu erreichen.

2 Vgl. www.wikipedia.at – Strategie (Wirtschaft), Stand: 18.03.2011

3 Vgl. Jens Leker: Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen 2000, S 76

2.1.2 Derzeitige Aktionsfelder

Der Wirtschaftszweig Bauwirtschaft erbringt Planungs- und Ausführungsleistungen aller Art, die zur Errichtung von Bauwerken dienen.

Bauunternehmen verschiedener Gewerbe sind maßgebliche Träger der Bauwirtschaft.⁴

Obwohl die Baufirma GTB Bau bereits kleinere Aufträge im Hochbau durchgeführt hat, stellt dieser Sektor der Bauwirtschaft noch kein zweites Standbein für das Unternehmen dar.

Aus diesem Grund beschränken sich die derzeitigen Aktionsfelder der Firma GTB Bau auf den Tief- und Brückenbau.

Diese werden nachfolgend näher beschrieben.

Tiefbau

Der Tiefbau beschäftigt sich mit der Planung und Errichtung von Bauwerken, die an oder unter der Erdoberfläche liegen.⁵

Zu den Kernaufgaben des Tiefbaues gehört der Erdbau. Die Ausführung des Erdbaus verlangt vom ausführenden Unternehmen gute Kenntnisse im Bereich der Bodenmechanik und der Wasserhaltung.

Neben dem Erdbau spielt auch der Grundbau eine wesentliche Rolle im Tiefbau. Dieser beschäftigt sich mit der Planung, Berechnung, Ausführung und Sicherung von Gründungen (Fundamentierungen), Stützbauwerken, Baugruben und ähnlichen Baumaßnahmen.

Ein weiterer Bereich, welcher in der Baufirma GTB Bau eine wesentliche Rolle spielt, ist der Einbau und die Wartung von allen erdverlegten Ver- und Entsorgungsleitungen.

Dabei werden Gräben angelegt und gesichert und nach dem Leitungsbau wieder ordnungsgemäß verfüllt und verdichtet.⁶

4 www.wikipedia.at – Bauwirtschaft, Stand: 18.03.2011

5 www.wikipedia.at – Tiefbau, Stand: 18.03.2011

6 www.wikipedia.at – Bauingenieurwesen, Stand: 18.03.2011

Brückenbau

Der Brückenbau ist der zweite große Bereich in dem das Bauunternehmen GTB Bau regelmäßig tätig ist. Der Bau von Brücken dient zum Überspannen von Hindernissen im Zuge von Verkehrswegen (wie Straßen, Eisenbahnbrücken usw.) oder Versorgungseinrichtungen (wie Rohrleitungen).⁷

Die Baufirma GTB Bau beschäftigt sich jedoch hauptsächlich mit dem Bau von Eisenbahnbrücken im Raum Salzburg und Oberösterreich.

Obwohl sich der Bau von Brücken über der Erdoberfläche befindet, zählt er, als Teil von Verkehrswegen, zum Tiefbau und stellt somit eine Ausnahme dar.⁸

2.1.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Eine Investition ist die Verwendung von Kapital, das zum Aufbau und Erhalt des betrieblichen Vermögens benötigt wird. Man unterscheidet nach Inhalten in Sachinvestitionen (z.B: Grundstücken, Gebäude etc.), Finanzinvestitionen (z.B: Wertpapiere, Beteiligungen etc.) und immaterielle Investitionen (z.B: Patente, Lizenzen etc.).⁹

Investitionsentscheidungen gehören zu den wichtigsten Entscheidungen, die es in Unternehmungen zu treffen gilt, denn Investitionen haben einen großen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Liquidität eines Unternehmens. Fehlentscheidungen können sogar existenzbedrohende Folgen haben, denn bereits getätigte Investitionen können – wenn überhaupt – nur unter großen finanziellen Aufwand rückgängig gemacht werden.¹⁰ Aus diesem Grund kommt der Investitionsvorbereitung eine hohe Bedeutung zu. Diese kann bzw. soll in folgenden Phasen durchgeführt werden:¹¹

7 www.wikipedia.at – Brückenbau, Stand: 18.03.2011

8 www.wikipedia.at – Tiefbau, Stand: 18.03.2011

9 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 56 f

10 Vgl. Niederösterreichischer Bilanzbuchhalterclub

11 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 57

- Phase 1: Zielsetzung
- Phase 2: Maßnahmenzusammenstellung
- Phase 3: Maßnahmensелеktion
- Phase 4: Entscheidung
- Phase 5: Vollzug
- Phase 6: Kontrolle

In Phase 1 wird das Ziel festgelegt, welches sich von den Unternehmenszielen ableiten lässt. Phase 2 beschäftigt sich mit der Formulierung der Investitionsanforderungen einschließlich der verschiedenen Alternativen. Die Durchführung der Investitionsrechnung ist die Aufgabe in Phase 3. Aufgrund der vorangegangenen Investitionsrechnung erfolgt in Phase 4 die Entscheidung, ob bzw. welche Investition getätigt wird.¹²

Danach folgt der Vollzug der Investitionsentscheidung. Der letzte Punkt der Investitionsvorbereitung ist die Kontrolle der getätigten Investition, welche nicht vernachlässigt werden sollte.

Grundsätzlich geht es darum, eine Auswahl zwischen verschiedenen Investitionsalternativen zu treffen bzw. um die Frage ob investiert werden soll oder nicht.

Daher bietet die Investitionsrechnung verschiedene Verfahren um eine eventuell bevorstehende Investition auf ihre Wirtschaftlichkeit zu testen.

Man unterscheidet zwischen statischen und dynamischen Verfahren.¹³

12 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 57

13 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 58

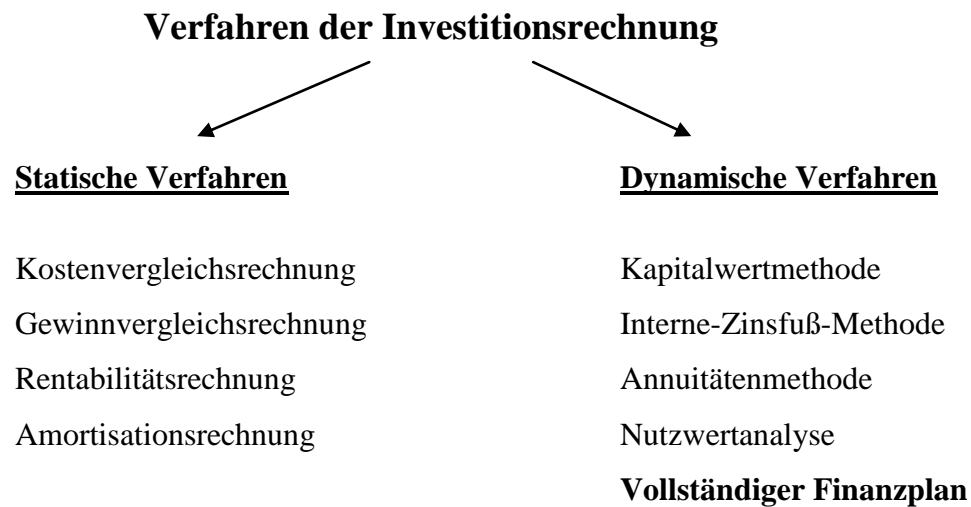


Abbildung 1 Verfahren der Investitionsrechnung¹⁴

Im weiteren Verlauf wird ein grober Überblick über die Statischen und dynamischen Verfahren gegeben. Da in dieser Arbeit das Hauptaugenmerk vor allem auf dem Vollständigen Finanzplan liegt, wird auf dieses Verfahren der Investitionsrechnung unter Punkt 2.3.1 näher eingegangen.

Statische Verfahren

Zu Statischen Verfahren zählen, wie aus der Grafik Verfahren der Investitionsrechnung erkennbar, die Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung sowie die Amortisationsrechnung. Statische Verfahren betrachten im Gegensatz zu den dynamischen Verfahren nur eine Periode und als Rechengrößen dienen Jahresdurchschnittswerte.¹⁵ Die daraus resultierenden Zinswirkungen bleiben unberücksichtigt. Geld heute wird als gleichwertig wie Geld zu einem späteren Zeitpunkt behandelt.¹⁶ Man geht bei diesen Verfahren davon aus, dass die Erlöse und Kosten gleichmäßig über die Nutzungsdauer verteilt sind.

14 eigenen Zusammenstellung in Anlehnung unter anderem an Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 58

Reinhard Reschny: Einführung in die Investitionsrechnung, S 3, Online im Internet:
URL: <http://www.univie.ac.at/bwl/ieu/noll/fh/inv-fin/investition.pdf>, Stand 08.07.2011

15 Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 57

16 Vgl. Gerhard Mensch: Investition: Investition in der Planung und Beurteilung von Investitionen, Managementwissen für Studium und Praxis, München; Wien 1. Auflage 2002, S 44

Die Statischen Verfahren sind in der Praxis sehr beliebt, da diese einfach und mit geringem Arbeitsaufwand verbunden sind. Durch die Betrachtung lediglich einer Periode sind die Ergebnisse bzw. die Aussagekraft der Statischen Verfahren jedoch kritisch zu betrachten. Obwohl die Aussagekraft der Statischen Verfahren, aufgrund der Betrachtung von nur einem Erfolgsjahr, nicht mit den Ergebnissen der dynamischen Verfahren mithalten kann, ist eine Anwendung bei folgenden Gegebenheiten durchaus realistisch und vertretbar:¹⁷

- bei Investitionen mit relativ geringem Investitionswert
- für eine schnelle, vorläufige Schätzung
- bei unsicherer Datenlage, für die die Anwendung exakter Verfahren unangemessen wäre

Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung ist eine einfache Vergleichsrechnung für zwei oder mehrere Investitionsalternativen. In der Praxis wird dieses Verfahren hauptsächlich angewendet, um einen ersten Überblick über die Vorteilhaftigkeit des Investitionsobjektes zu erhalten.¹⁸ Durch den Vergleich der Kosten der Investitionsobjekte wird diejenige Alternative bestimmt, die langfristig die geringsten Kosten verursacht. Man betrachtet dabei die durchschnittlichen Kosten pro Jahr. Gewinn und Ertrag werden zur Beurteilung von Investitionsobjekten nicht herangezogen.¹⁹

Bei der Kostenvergleichsrechnung berücksichtigt man nicht alle Kosten die durch das Investitionsobjekt anfallen, sondern nur jene, welche eine unterschiedliche Höhe aufweisen. Kosten mit gleicher Höhe haben keinen Einfluss auf das Ergebnis und müssen somit nicht in die Betrachtung mit einbezogen werden.²⁰

17 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 57

18 Vgl. Hans Paul Becker: Investition und Finanzierung, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, Wiesbaden 3. Auflage 2009, S 51

19 Vgl. Henry Schäfer: Unternehmensinvestition, Grundzüge in Theorie und Management, Heidelberg 2., überarbeitete Auflage 2005, S 31

20 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 59

Gewinnvergleichsrechnung

Wenn die zu vergleichenden Investitionsobjekte unterschiedliche Erlöse aufweisen, ist die Kostenvergleichsrechnung nicht mehr aussagekräftig. Bei der Gewinnvergleichsrechnung müssen daher neben den Kosten auch die Erträge berücksichtigt werden. Insofern kann man sagen, dass die Gewinnvergleichsrechnung eine Erweiterung der Kostenvergleichsrechnung darstellt.²¹ Ausgewählt wird jene Alternative die den größten durchschnittlichen Gewinn pro Periode aufweist.²²

Rentabilitätsrechnung

In der Rentabilitätsrechnung wird im Gegensatz zur Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung die Tatsache berücksichtigt, dass verschiedene Investitionsobjekte im Allgemeinen mit unterschiedlichem Kapitaleinsatz verbunden sind.²³ Bei diesem Verfahren wird der mit der Investition erzielte Gewinn zum dafür eingesetzten Kapital in Beziehung gesetzt. Grundsätzlich sollte man sich für die Investitionsalternative mit der höchsten Rentabilität entscheiden. Jedoch treten auch bei der Rentabilitätsrechnung Mängel auf, denn haben die Alternativen unterschiedliche Nutzungsdauern und Kapitaleinsätze kann auch diese Verfahren kein aussagekräftiges Ergebnis liefern.²⁴

Amortisationsrechnung

Bei der Amortisationsrechnung wird untersucht in welchem Zeitraum die Anschaffungskosten einer Investition durch die erwirtschafteten Gewinne wieder ins Unternehmen zurückfließen.²⁵

21 Vgl. Bernd Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker, Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Wiesbaden 1. Auflage 2010, S 18

22 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 59

Vgl. Hans Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage München 2006, S 832

23 Vgl. Peters/Brühl/Stelling: Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München; Wien 12. Auflage 2005, S 100

24 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 59

25 Vgl. Uwe Götze: Investitionsrechnung, Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben, Heidelberg 6. Auflage 2008, S 63

Denn je schneller sich das eingesetzte Kapital amortisiert dh. ins Unternehmen zurückfließt desto geringer ist das Risiko einer Illiquidität des Unternehmers. Insofern wird jene Alternative mit der kleinsten Amortisationsdauer ausgewählt.²⁶ Der Unterschied zu den anderen statischen Investitionsverfahren ist, dass die Amortisationsrechnung nicht von Erträgen bzw. Kosten, sondern von Ein- und Auszahlungen innerhalb von den Perioden ausgeht.²⁷

Dynamische Verfahren

Die dynamischen Verfahren berücksichtigen im Gegensatz zu den Statischen Verfahren den Zeitaspekt bei Beurteilungen von Investitionen. Bei einer Investition fallen die Ein- und Auszahlungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Höhe an.²⁸ Daher werden diese Ein- und Auszahlungen bei den dynamischen Verfahren entweder durch Aufzinsung oder durch Abzinsung vergleichbar gemacht. Zu den dynamischen Verfahren zählen unter anderem die Kapitalwertmethode, Interne-Zinsfuß-Methode und die Annuitätenmethode.²⁹

Kapitalwertmethode

Bei der Kapitalwertmethode werden alle Ein- und Auszahlungen, die durch eine Investition verursacht werden, miteinander verglichen. Dabei werden die Zahlungsströme mittels des sogenannten Kalkulationszinssatzes bis zum Datum des Investitionsbeginns abgezinst, wodurch man den Gegenwarts- oder Kapitalwert einer Investition erhält. Ist dieser positiv lohnt sich die Investition zu den angenommenen Bedingungen. Stehen mehrere Alternativen zur Auswahl wird jene mit den höchsten Kapitalwert gewählt.³⁰

26 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 60

27 Vgl. Burkhard Huch/Wolfgang Behme/Thomas Ohlendorf: Rechnungswesenorientiertes Controlling, Ein Leitfaden für Studium und Praxis, Heidelberg 4. Auflage 2004, S 116

28 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 61

Vgl. Martina Röhrich: Grundlagen der Investitionsrechnung, Eine Darstellung anhand einer Fallstudie, München 2007, S 56

29 Vgl. Vgl. Hans Paul Becker: Investition und Finanzierung, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, Wiesbaden 3. Auflage 2009, S 51

Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 61

30 Vgl. Bernd Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker-Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Wiesbaden 1. Auflage 2010, S 32

Vgl. Ulrich Gonschorrek/Wolfgang Hoffmeister (Hrsg.): Ganzheitliches Management, Planungs- und Entscheidungsprozesse, Berlin 2007, S 58

Der Nachteil dieses Verfahrens ist, dass die Wirtschaftlichkeit einer Investition stark vom angenommenen Kalkulationszinssatz abhängt. Wird dieser falsch gewählt, ist das Ergebnis nicht mehr aussagekräftig und kann zu falschen Entscheidungen führen.³¹

Interne-Zinsfuß-Methode

Dieses dynamische Verfahren der Investitionsrechnung errechnet die jährliche Rendite einer Investition.³² Der interne Zinsfuß ist der Zins bei dem der Kapitalwert gleich „0“ ist. Daher wird die Interne-Zinsfuß-Methode in der Literatur auch oft als Umkehrung der Kapitalwertmethode bezeichnet. Eine Investition gilt generell als Vorteilhaft, wenn der interne Zinsfuß größer als der marktübliche Kalkulationszinssatz ist.

Gibt es mehrere Investitionsalternativen zur Auswahl, sollte diejenige mit dem höchsten internen Zinsfuß bevorzugt werden.³³

Annuitätenmethode

Die Annuitätenmethode ist eine Abwandlung der Kapitalwertmethode. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie hoch der durchschnittliche Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen je Periode ist. So erhält man den voraussichtlichen Periodenerfolg der Investition. Ausgangspunkt ist der Kapitalwert. Dieser wird aufgezinst und auf die Nutzungsdauer in gleiche Jahreswerte, die sogenannten Annuitäten, umgerechnet. Eine Investition ist dann vorteilhaft, wenn die Annuität positiv, dh. größer „0“ ist. Stehen mehrere Alternativen zur Auswahl, wird jene mit der größeren Annuität gewählt.³⁴

31 Vgl. Bernd Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker-Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Wiesbaden 1. Auflage 2010, S 32

32 Vgl. Lutz Irgel (Hrsg.): Gablers Wirtschaftswissenschaften für Praktiker – Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, Wiesbaden 5. Auflage 2004, S 180

33 Vgl. Olaf E. Kraus (Hrsg.): Managementwissen für Naturwissenschaftler und Ingenieure-Leitfaden für die Berufspraxis, Berlin 2. Auflage 2010, S 44

34 Vgl. Klaus Homann: Kommunales Rechnungswesen-Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Wiesbaden 6. Auflage August 2005, S 258

Vgl. Hans J. Nicolini: Finanzierung für Sozialberufe, Grundlagen – Beispiele – Übungen, Wiesbaden 1. Auflage 2006, S 187

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung und eignet sich am besten die schwer rechnerischen Einflussfaktoren zu bewerten. Bei diesem Verfahren werden die wichtigsten Einflussfaktoren aufgelistet und mit Punktbewertungen versehen. Die können von 0 für nicht erfüllt bis 10 für voll erfüllt tituiert werden. Die einzelnen Kriterien sind für die Unternehmen je Investitionsentscheidung von unterschiedlich hoher Bedeutung, und werden daher meist mit Prozentsätzen gewichtet. Normalerweise werden 100%, als Summe der Gewichte, auf die verschiedenen Kriterien verteilt. Die Prozentsätze spiegeln die Bedeutung der einzelnen Faktoren wider. Je höher der Prozentsatz desto wichtiger ist das Kriterium für den Unternehmer. Durch Multiplikation der Gewichte, mit den zuvor verteilten Punkten zwischen 0 und 10, erhält man den Nutzwert für die Investition.

Die Investition mit dem höchsten Nutzwert wird bevorzugt.³⁵

2.2 Strategische Neuausrichtung

2.2.1 IST-Situation

Derzeit ist die Baufirma GTB Bau im Tief- und Brückenbau tätig und hat sich im Laufe der Zeit einen guten Namen in diesem Bereich des Bauwesens gemacht.

Um ein besseres Verständnis für die folgende Erläuterung der IST-Situation und der damit verbunden fachbezogenen Begriffe zu bekommen, wird zuerst allgemein auf das Thema Bauen/Bauwirtschaft eingegangen.

Bauen ist das Herstellen von Objekten und Konstruktionen jeglicher Art wie auch unter anderem von Bauwerken.

Bauwerke dienen unterschiedlichen Nutzungen wie zb: Wohnen, Werkstatt, Büro, Bildung usw. um nur einige zu nennen.³⁶

35 Vgl. Dietrich Kropfberger / Manfred Winterheller: Controlling - Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien 4.korrigierte Auflage 2007, S 209

36 Vgl. www.wikipedia.at – Bau (Bauwesen), Stand: 25.03.2011

Jedes Bauwerk hat auch einen Lebenszyklus, welcher in Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnt. In der unten dargestellten Grafik werden die einzelnen Phasen zur Realisierung eines Bauwerkes dargestellt und beschrieben.³⁷

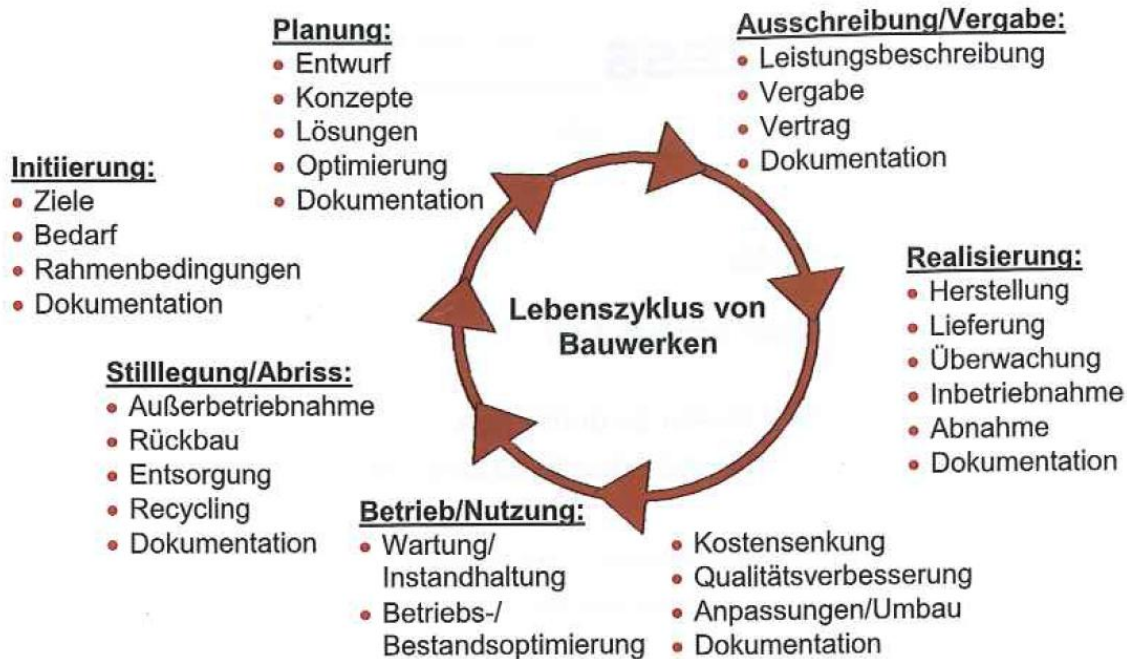


Abbildung 2 Lebenszyklus von Bauwerken³⁸

Bei einem Bauprojekt ist normalerweise eine große Anzahl von Personen mit unterschiedlichen Aufgaben beteiligt. Zu den wichtigsten zählen der Bauherr, die Unternehmen und die planenden Architekten und Ingenieure, welche wesentliche Aufgaben zur Umsetzung eines Bauvorhabens inne haben.³⁹

³⁷ Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 13

³⁸ Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 14

³⁹ Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 14



Abbildung 3 Hauptbeteiligte am Bau (Bauherr, Architekt, Unternehmer)⁴⁰

Bauherr:

Es gibt die unterschiedlichsten Definitionen für den Begriff Bauherr. Eine umfassende Definition ist die von Pfarr: „Bauherr ist derjenige, der selbst oder durch dritte ein Bauvorhaben im eigenen Namen und auf eigene Verantwortung für eigene oder fremde Rechnung erstellen lässt, meist – aber nicht immer – Eigentümer des Grundstückes ist.“⁴¹

Ein Bauherr muss nicht immer eine einzelne Person sein. Bauherren können auch z.B. in Form einer GmbH, einer Aktiengesellschaft sowie öffentlich-rechtliche Körperschaften und Behörden auftreten.⁴² Da der Bauherr meist auch Grundstückseigentümer ist, hat er wesentliche Weisungsbefugnisse gegenüber allen anderen Baubeteiligten.

Aus der Abbildung 3 Hauptbeteiligte am Bau lassen sich folgende Aufgaben des Bauherrn ablesen:⁴³

⁴⁰ Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 14

⁴¹ Vgl. Dietrich-Alexander Möller: Planungs- und Bauökonomie, Band 1: Grundlagen der wirtschaftlichen Bauplanung, München 5. Auflage 2007, S 35, zitiert nach: K. Pfarr 1976, S 74

⁴² Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherren und Planer, München 2. Auflage 2005, S 35

⁴³ Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 15

- Festlegung der Projektziele
- Aufstellung eines Organisations- und Terminplanes
- Abschluss von Verträgen
- Koordination und Steuerung der Projektbeteiligten
- Prüfung der Planungsergebnisse
- Ermittlung der Kosten im Hinblick auf ihre Finanzierung

Planer:

Dem Planer kommen folgende Aufgaben zu: ⁴⁴

- Vollständigkeit und Brauchbarkeit des Entwurfs
- Erstellung von Bauvorlagen und Lieferung aller notwendigen Zeichnungen, Berechnungen und Anweisungen für eine den öffentlich-rechtlichen Vorschriften entsprechenden Ausführung.
- Koordinierung der Planung, Vorbereitung und Überwachung der Bauausführung

In den vergangenen Jahren hat sich jedoch der gesamte Bauablauf verändert. Bauträger, Generalunternehmer und große Projektentwickler beeinflussen das Baugeschehen stark. Die Planer, vor allem die kleinen Architekten- und Ingenieurbüros, haben es sehr schwer am Markt zu bestehen, da z.B. für Prestigebauten hauptsächlich Professoren und große Büros beauftragt werden. Für die kleineren Architekten- und Ingenieurbüros wären die Nischenbereiche eine gute Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen, und sich am Markt langfristig zu etablieren⁴⁵

Unternehmen:

Die ausführenden Unternehmen sind mit nachfolgenden Aufgaben betraut: ⁴⁶

- Ausführung der Bauleistung nach den genehmigten Bauvorlagen
- Anwendung der allgemein anerkannten Regeln der Technik

44 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 16

45 Vgl. Dieter Ansoerge: Planung und Bauüberwachung, Band 6 Stuttgart 2008, S 270

46 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 16

Dem harten Preiskampf am Bau sind die ausführenden Unternehmen genauso ausgesetzt wie die Planer. Sie haben die Aufgabe, die vereinbarte Leistung zum vereinbarten Termin und Preis mangelfrei auszuführen. Einerseits benötigt man dafür qualifiziertes Personal, andererseits ist es durch den immer niedriger werdenden Preis fast nicht mehr möglich, sich dieses zu leisten. Dadurch können die Unternehmen oft nicht mehr kostendeckend arbeiten, und werden somit, früher oder später in den Ruin getrieben.⁴⁷

Wie oben beschrieben, ist ein Bauprojekt ein Prozess, an dem meist viele Personen mit verschiedenen Leistungen beteiligt sind. Die nachstehende Grafik verschafft einen Überblick über die wesentlichen Phasen und Inhalte, welche ein Bauprojekt und die verantwortlichen Betreuer zu erfüllen haben.⁴⁸

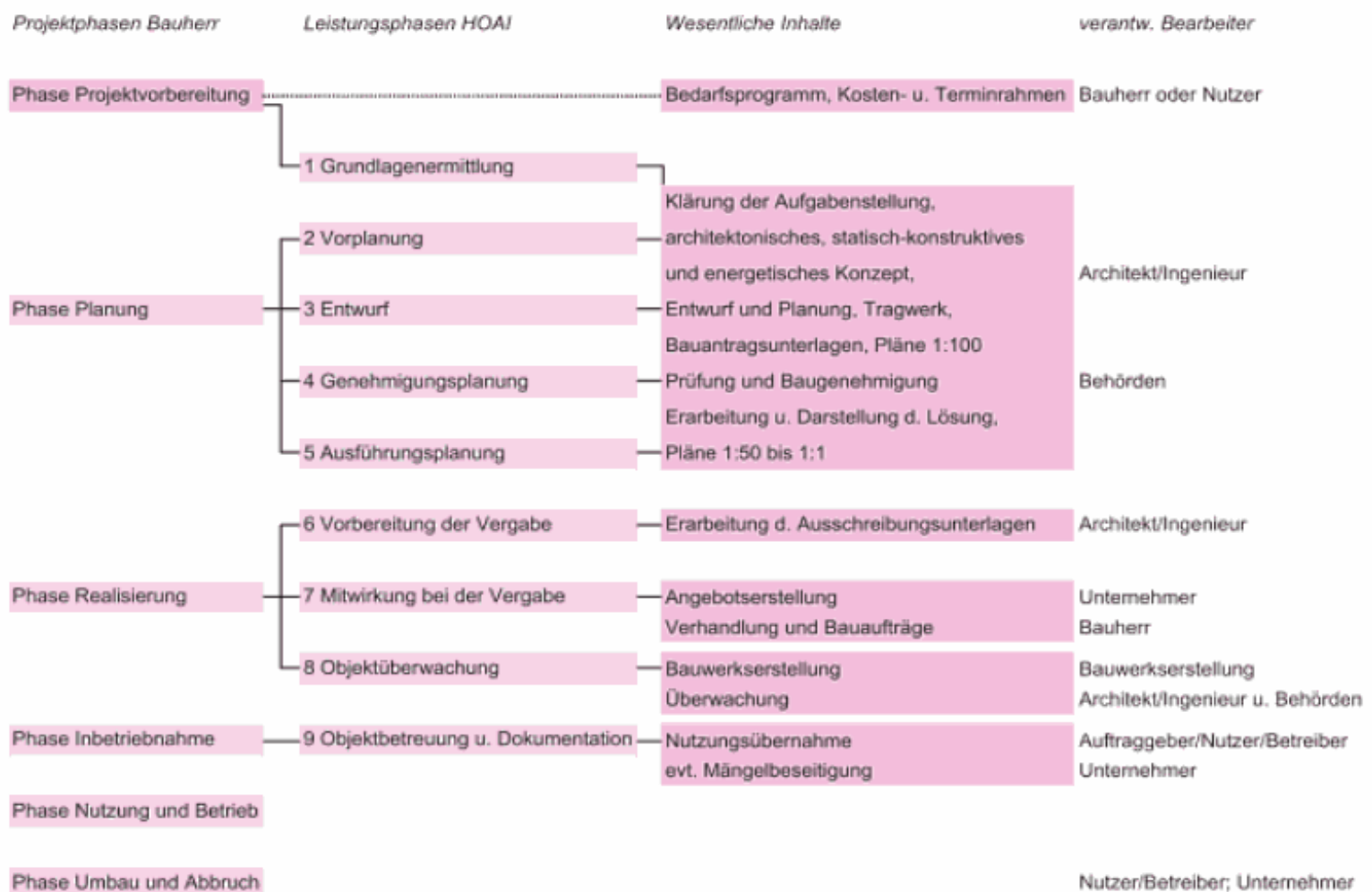


Abbildung 4 Phasen eines Bauvorhabens⁴⁹

47 Vgl. Dieter Ansorge: Planung und Bauüberwachung, Band 6 Stuttgart 2008, S 266

48 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 18

49 Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 18

Nachdem das Allgemeine soweit erläutert wurde, kann auf die spezielle Situation der Baufirma GTB Bau eingegangen werden.

Derzeit ist die Baufirma GTB Bau im Tief- und Brückenbau tätig. Im kleinen Rahmen hat sich Herr DI Auteried jun. auch bereits mit der Projektentwicklung auseinandergesetzt und versucht diese in die Struktur der Baufirma aufzunehmen (siehe Strukturgramm). Es wurden Projekte wie z.B. Umbauarbeiten eines Hotels oder auch der Bau eines Einfamilienhauses umgesetzt, um sich ein Bild vom Ablauf eines Hochbauprojekts machen zu können.

Die letztendliche Entscheidung diesen Bereich in das Unternehmen einzugliedern, blieb jedoch aus.

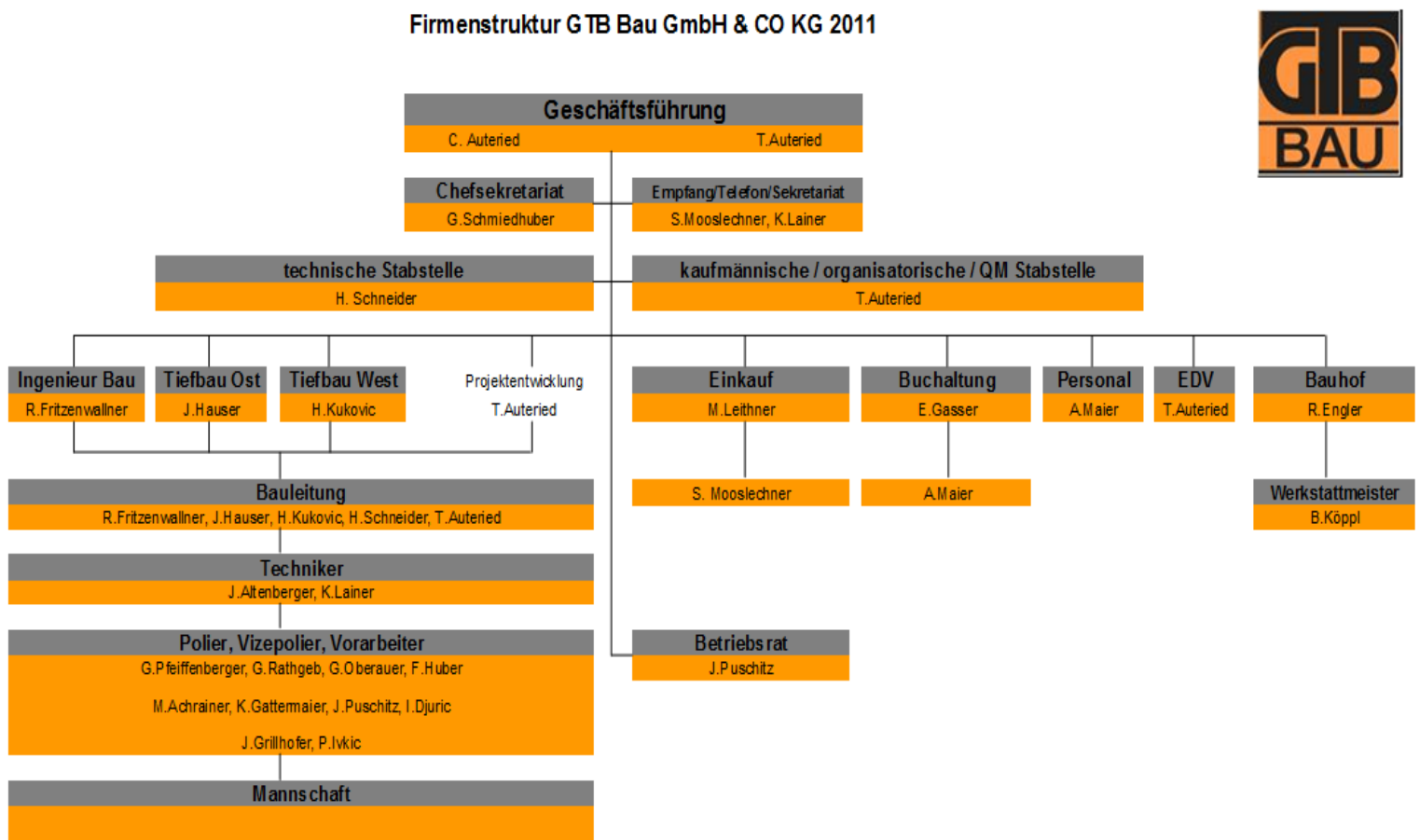


Abbildung 5 Firmenstruktur GTB Bau GmbH & Co KG 2011⁵⁰

Nachfolgend wird erläutert, wie der derzeitige Ablauf im Unternehmen vor sich geht.

Im Normalfall werden Architekten vom Bauherrn mit der Planung des Bauprojektes beauftragt. Diese sind, wie bereits erwähnt, für die Erstellung von Bauvorlagen und Lieferung aller notwendigen Zeichnungen und Berechnungen für eine entsprechende Ausführung zuständig. Aus diesen Unterlagen wird eine Ausschreibung erstellt. Diese wird dann von den Planern entweder im öffentlichen oder nicht-öffentlichen Verfahren ausgeschrieben. Wenn es sich um ein nicht-öffentliches Verfahren handelt (beschränkte Ausschreibung), kann nicht jede x-beliebige Firma an dieser Ausschreibung teilnehmen. Nur die vom Bauherrn bzw. Planer ausgewählten Unternehmen haben das Recht ein Angebot abzugeben.

Bei öffentlichen Ausschreibungen hat jedes Unternehmen, welche die geforderten Voraussetzungen erfüllt, die Möglichkeit ein verbindliches Angebot zum genannten Termin einzureichen. Verspätet abgegebene Angebote werden vom Teilnahmeverfahren ausgeschlossen.

Die Firma GTB Bau befasst sich sowohl mit öffentlichen wie auch mit beschränkten Ausschreibungen, obwohl Öffentliche in der Praxis viel häufiger vorkommen.

Die Ausschreibungsunterlagen werden entweder in Bau-Zeitungen oder auf den ausgewählten Ausschreibungs-Online Portalen veröffentlicht.

Bei beschränkten Ausschreibungen werden die eingeladenen Firmen persönlich angeschrieben.

Falls Interesse an diesem Bauvorhaben besteht, wird dieses heruntergeladen und dem Geschäftsführer vorgelegt. Er entscheidet, nach Rücksprache mit unserem Kalkulanten, ob ein Angebot erstellt wird oder nicht.

Wenn ein Angebot gelegt wird, kommt die Ausschreibung zu unserem Einkäufer, der sich mit den Positionen im Leistungsverzeichnis beschäftigt. Da wir als Baufirma einiges nicht selbst ausführen können, werden nun die benötigten Positionen an andere Firmen weitergeschickt. Diese stellen uns ein Angebot über diese Positionen. Das günstigste geht in die Gesamtkalkulation ein. Diese Firmen arbeiten somit für uns als sogenannte Subunternehmer. Das fertige Angebot muss dann zum angegebenen Zeitpunkt bei der genannte Abgabestelle eingelangt sein. Im Normalfall gibt es auch einen Angebotseröffnung. Bei dieser dürfen jene

Firmen die ein Angebot für diese Ausschreibung gelegt haben, teilnehmen. Die Angebote werden in der Reihenfolge ihres Einlangens geöffnet und verlesen. Der Billigstbieter erhält den Zuschlag, falls bei der Prüfung des Angebots keine Fehler oder Unklarheiten festgestellt werden.

Würde sich bei der Erstellung des „Vollständigen Finanzplanes“ herausstellen, dass es sich von den Kosten her rentieren könnte, über die Projektentwicklung dh. als Bauträger oder Developer in den Hochbau einzusteigen, würde die Baufirma GTB Bau nicht nur die Aufgaben des bauausführenden Unternehmens, sondern auch die Obliegenheiten des Bauherrn und des Planers bzw. Architekten übernehmen. Durch die Eingliederung eines neuen Bereiches in das Unternehmen würde sich nicht nur die Struktur (siehe unten) sondern auch die Chancen am Markt verändern.

Mögliche Firmenstruktur GTB Bau GmbH & CO KG

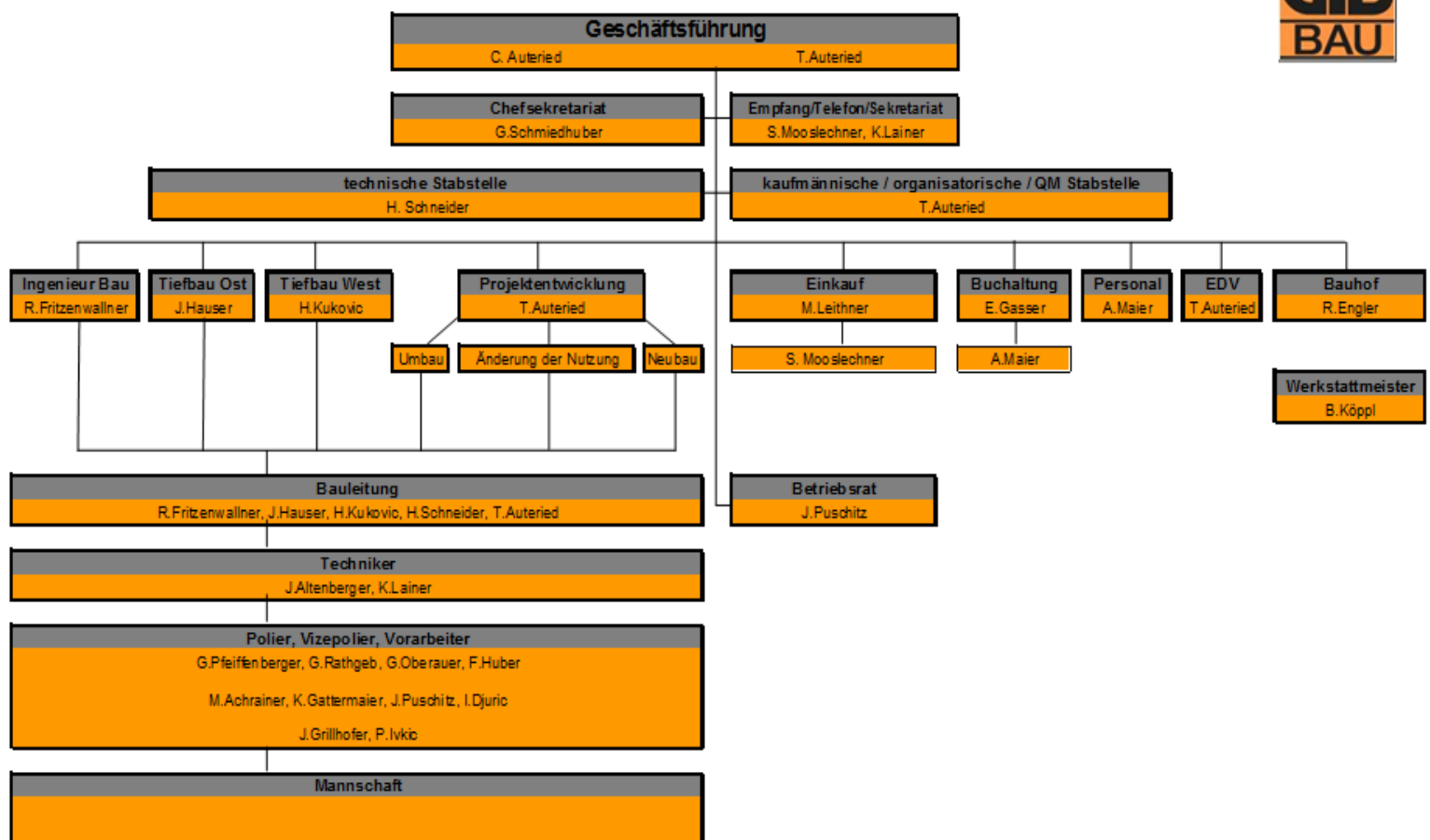


Abbildung 6 Neue Firmenstruktur GTB Bau GmbH & Co KG 2012⁵¹

2.2.2 Potentielle Aktionsfelder

Die Grundidee ist es, einen Hochbausektor in das Unternehmen GTB Bau einzugliedern. Für den klassischen Hochbau d.h. die Errichtung von Gebäuden, wie z.B. Einfamilienhäuser hat das Unternehmen nicht die richtige Struktur. Der Lagerplatz, an dem sich die gesamten Geräte und Materialien befinden, hat seinen Sitz in Vöcklabruck. Der Weg nach Salzburg oder in ein anderes Bundesland wäre viel zu weit, als dass sich das für ein Einfamilienhaus, welches einen geringen Umsatz bringt, rentieren könnte. Daher kommt die Einführung eines Hochbausektors über den klassischen Hochbau in diesem Unternehmen nicht Frage.

Es wäre jedoch eine realistische Möglichkeit über die Projektentwicklung in den Hochbau einzusteigen.

Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auf die Projektentwicklung, welche eine Aufgabe aus dem Projektmanagement im Bauwesen darstellt, näher eingegangen. International ist die Projektentwicklung unter dem Begriff „Development“ (englisch: Entwicklung) bekannt.⁵²

Dabei handelt es sich sowohl um die Entwicklung von Bauland im Sinne der Erschließung als auch Entwicklung von Gebäude im Sinne der Bestands- bzw. Nutzungsverbesserung. Daher kann es sich bei den verschiedenen Projekten um einen Baugrund, einen Neubau, Änderung der Nutzung bzw. um den Umbau eines bereits bestehenden Gebäudes handeln.⁵³

Bei der Definition Projektentwicklung herrschen jedoch begriffliche und inhaltliche Differenzen. Es gibt Betrachtungen, bei denen der Schwerpunkt auf der Planung von Projekten liegt, während andere Definitionen auch die Phase der Initiierung bis zu seiner Nutzungsübergabe und seinem Verkauf miteinbeziehen.⁵⁴

52 Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 210

53 Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 210

54 Vgl. Rolf Kyrein: Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, Köln 2. Auflage, 2002

Dabei unterscheidet man drei Typen von Projektentwicklern:⁵⁵

- der Projektentwickler als Dienstleister (Service-Developer)
- Trader- oder Merchant-Developer
- Investor-Developer

Service-Developer

Die Dienstleistung des Service-Developers reicht in der Regel von der Entwicklung eines Projektkonzepts bis zur Planungsreife bzw. Baufreigabe. Im Einzelfall können die Dienstleistung erweitert werden. In diesem Fall übernimmt der Service-Developer auch die Projektrealisierung, Marketing und Verkauf bzw. Vermietung der Immobilie. Das Risiko des Projektentwicklers als Dienstleisters beschränkt sich auf mögliche Honorarausfälle oder Schadensersatzklagen, da er nicht auf eigene, sondern auf fremde Rechnung handelt.⁵⁶

Trader- oder Merchant-Developer

Im Gegensatz zum Service-Developer übernimmt der Trader- oder Merchant-Developer ein Projekt von der Initiierung über die Fertigstellung bis hin zum Verkauf. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass der Trader- oder Merchant-Developer auf eigene Rechnung und Risiko handelt. Die entstehenden Projekte werden entweder bereits in der Entwicklungsphase oder nach Fertigstellung an einen Investor verkauft.

Dieser Typ des Projektentwicklers wird gerne als „klassisch“ oder als Projektentwickler im engeren Sinn bezeichnet.⁵⁷

55 Vgl. Gerum, Johanna K.: Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009, S 5

56 Vgl. Gerum, Johanna K.: Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009, S 6, zitiert nach: Isenhöfer (1999), S 44; Miles/Berens/Weiss (2000), S 7; Millington (2000), S 28f; Brauer (2001), S 501f; Schäfer/Conzen (2002), S 81; Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S 269; Diederichs (2006), S 8f.

57 Vgl. Gerum, Johanna K.: Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009, S 6, zitiert nach: Isenhöfer (1999), S 44; Miles/Berens/Weiss (2000), S 7; Millington (2000), S 29; Brauer (2001), S 501f; Havard (200), S 15f.; Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S 269; Diederichs (2006), S 8f.

Investor-Developer

Der Investor-Developer betreibt die Projektentwicklung, genauso wie der Trader- oder Merchant-Developer, von der Initiierung bis zur Fertigstellung mit dem Unterschied, dass er die Immobilien dann in den eigenen Bestand aufnimmt. Auch er handelt auf eigene Rechnung und eigenes Risiko. Wie bereits erwähnt, erstellt der Investor-Developer die Immobilien für seinen eigenen Bedarf.

Bei ihm entsteht dadurch das Risiko einer möglichen Vermarktung zu einem späteren Zeitpunkt. Ob dieses Vermarktungsrisiko dann größer ist als beim Trader-Developer, hängt allein von der Immobiliensituation zum gegebenen Zeitpunkt ab.⁵⁸

Die Gemeinsamkeit zwischen allen drei Anbietern von Projektentwickler ist, dass sie sich entweder auf Wohn-, Gewerbe- oder Sonderimmobilien spezialisieren können.⁵⁹

Da die Firma GTB Bau eine bauausführende Firma ist, wäre es nicht sinnvoll als Service-Developer tätig zu werden, da dieser das Projekt nur bis zur Baufreigabe betreut. Als Baufirma will man aber natürlich auch die Bauausführung übernehmen. Der Investor-Developer ist für dieses Unternehmen auch nicht geeignet, da kein Bedarf an Immobilien für die Eigennutzung besteht. Daraus lässt sich schließen, dass für die Baufirma GTB Bau nur die „klassische“ Projektentwicklung als Trader- oder Merchant-Developer in Frage kommt.

In der Praxis ist diese Art der Projektentwicklung auch unter dem Begriff „Bauträger“ bekannt, obwohl ein kleiner Unterschied zwischen diesen Beiden besteht.

Der Bauträger errichtet genauso wie der Trader- oder Merchant-Developer Bauwerke auf eigenen Namen und Rechnung und verkauft diese dann samt Grundstück an Dritte. Der Erwerber hat im besten Fall die Möglichkeit, schon zu Beginn der Planung das Objekt zu kaufen und somit als Auftraggeber seine Wünsche zu äußern.⁶⁰

58 Vgl. Gerum, Johanna K.: Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009, S 6, zitiert nach: Isenhöfer (1999), S 44; Miles/Berens/Weiss (2000), S 7; Millington (2000), S 27f; Brauer (2001), S 501f; Havard (200), S 14f.; Fischer (2004), S 40ff.; Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann (2005), S 269; Alda/Hirschner (2005), S 85ff.; Diederichs (2006), S 8f.

59 Vgl. Gerum, Johanna K.: Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009, S 6, zitiert nach: Isenhöfer (1999), S44; Gondring (2004), S 34f.; Diederichs (2006), 10ff.; eine detaillierte Klassifikation von Immobilienarten findet sich bei Walzel (2005), S 117ff.

60 Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherren und Planer, München 2. Auflage 2005, S 213

Zunächst ist der Bauträger Eigentümer des Bauwerkes und später geht dieses in den Besitz des Erwerbers über. Der Bauträger erwirbt große Baulandflächen, Erschließt diese und führt die Parzellierung durch. Weiters übernimmt der Bauträger die Finanzierungsplanung und die Finanzierung sowie die Werbung und den Verkauf der Immobilie. Das Objekt wird den Käufer meist zu einem Festpreis und zu einem genau festgelegten Fertigstellungstermin angeboten.⁶¹

In der nachfolgenden Abbildung wird ein Überblick über die Tätigkeitsbereiche des Bauträgers gegeben.

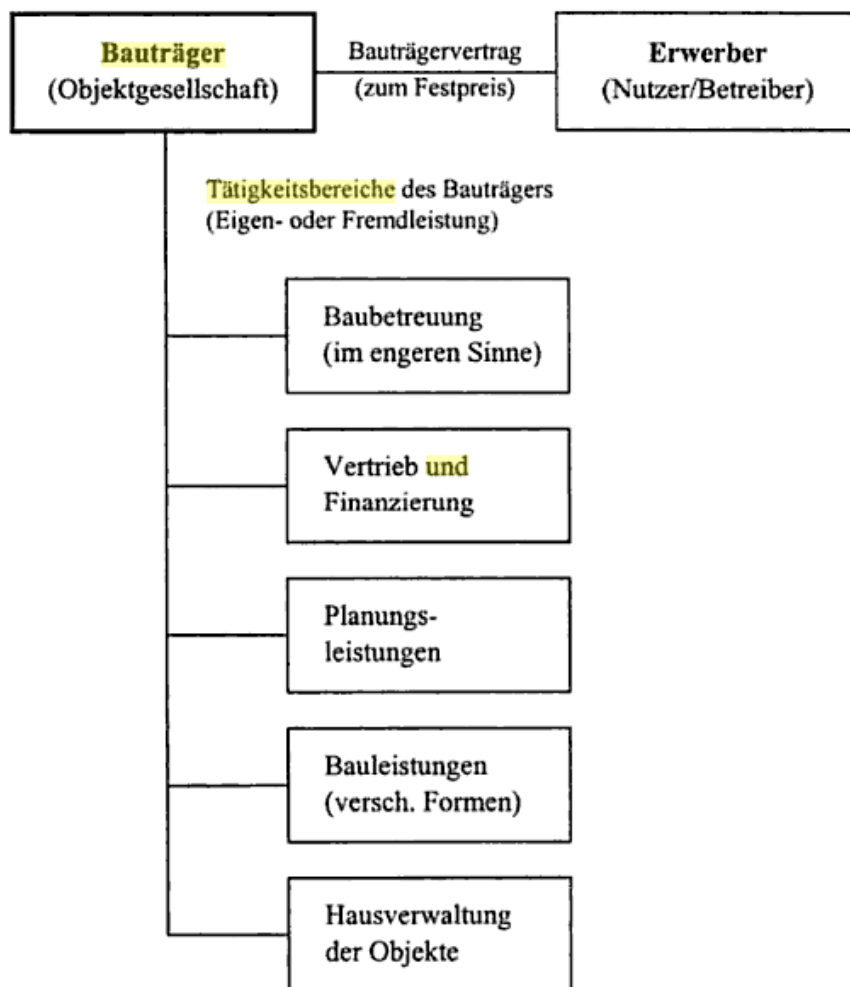


Abbildung 7 Bauträger und Tätigkeitsbereiche⁶²
(nach Pfarr, K. 1984 S 100 und Brych; F.; Pause, H. 1996, S 15)

61 Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 213

62 Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 214

Wenn man sich die oben angeführte Beschreibung des Trader- oder Merchant-Developer wieder ins Gedächtnis ruft, kann man keinen Unterschied dieser zwei Arten der Projektentwicklung erkennen. Sie unterscheiden sich auch nur in diesem Punkt, dass man den Bauträger meist mit der Realisierung von Wohnbauten verbindet, während die Tätigkeit des Developers sich vorrangig auf den Gewerbebau bezieht.⁶³

Wie bereits beschrieben, kommt für das Unternehmen GTB Bau die Einführung eines Hochbausektors nur über die „klassische“ Projektentwicklung in Frage. Jedoch muss jetzt noch entschieden werden, ob die Baufirma als Bauträger d.h. über den Wohnungsbau oder als Developer über den Gewerbebau in die Projektentwicklung einsteigen möchte. Egal für welche Art der Projektentwicklung man sich entscheidet, eine gute Projektidee, der Standort und die Wirtschaftlichkeit sind schlussendlich immer der Schlüssel zum Erfolg.⁶⁴

2.2.3 Die strategische Neuausrichtung

Wenn der Umsatz rückläufig ist, oder sich die Wettbewerbssituation verschlechtert, müssen die Gründe für diese Entwicklung herausgefunden und nach neuen Chancen am Markt gesucht werden. Die Baufirma GTB Bau versucht dies über den im Unternehmen noch nicht vorhandenen Bereich Projektentwicklung zu erreichen. Durch diese strategische Neuorientierung versucht das Unternehmen sich ein zweites Standbein aufzubauen, um für wirtschaftlich schlechtere Zeiten besser gewappnet zu sein.⁶⁵

Denn erst durch eine strategische Neuausrichtung kann es einem Unternehmen gelingen, wieder eine Wachstumsphase d.h. eine stärkere Wettbewerbsposition, positive Ergebnisse und ein solides Wachstum zu erreichen. Dadurch soll eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet werden.⁶⁶

63 Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 214

64 Vgl. Wolfdietrich Kalusche: Projektmanagement für Bauherrn und Planer, München 2. Auflage 2005, S 210

65 Vgl. August-Wilhelm Scheer/Alexander Köppen (Hrsg.): Consulting: Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Honkong; London; Mailand; Paris; Tokio 2001, S 121

66 Vgl. Ulrich Hommel/Thomas C. Knecht/Holger Wohlenberg: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006, S 140

Die strategische Neuausrichtung hat zum Ziel, sich durch die Neugestaltung eine exakte Positionierung im Wettbewerb zu verschaffen. Um dies zu erreichen und um die Risiken, die eine strategische Neuausrichtung mit sich bringen, besser einschätzen zu können, ist es eine Notwendigkeit, sich mit den Gegebenheiten des Marktes und der Konkurrenz genau zu beschäftigen.⁶⁷

Da auf die strategische Neuausrichtung der Baufirma GTB Bau, also auf die Projektentwicklung, bereits in Punkt 2.2.2 genau eingegangen wurde, wird in diesen Punkt darauf verzichtet.

Ein kurzer Überblick über die weitere Entwicklung in der Baubranche und die Konkurrenz des Bauunternehmens GTB Bau stellt sich wie folgt dar:

2009 hat die Krise am Bau zugeschlagen. Mit der Nebenwirkung, dass erstmals seit vielen Jahren die Gesamtleistung der Top 150 Bauunternehmen zurück gegangen ist. Laut der Zeitschrift SOLID Wirtschaft und Technik am Bau musste 67 der Top 150 Bauunternehmen im Jahr 2009 einen Umsatzrückgang verbuchen, obwohl viele diesen noch nicht erwartet haben. Trotz einem Umsatzrückgang von 2,3 Millionen Euro vom Jahr 2008 auf 2009, ist das sogenannte Krisenjahr 2009 nicht das Schlechteste in den vergangenen Jahren. Im Jahr 2007 wurde ein noch geringer Umsatz erwirtschaftet.

Für die Zeitschrift SOLID hängt die Entwicklung für die Jahre 2009/2010 stark von den politischen Entscheidungen, Konjunkturpaketen und Förderungen ab. Sich zurücklehnen und abwarten ist jedoch nicht mehr die richtige Strategie, denn die Konkurrenz schläft nicht.⁶⁸

Anbei erfolgt ein Auszug aus dem Top 150 Ranking von Österreichischen Bauunternehmen, welche streng nach Umsatz geordnet sind. Wie aus dieser Liste erkennbar sind die schärfsten Konkurrenten die Firmen Strabag SE, Alpine, Swietelsky usw.

67 Vgl. Ulrich Hommel/Thomas C. Knecht/Holger Wohlenberg: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006, S 140

68 SOLID Wirtschaft und Technik am Bau: Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010, <http://www.solidbau.at/top-150>, Stand: 21. April 2011

Die Baufirma GTB Bau hat sich auf Platz 150 gesetzt und scheint somit gerade noch in der Liste der Top 150 auf. Natürlich kann man die Firma GTB Bau nicht unmittelbar mit solch großen Unternehmen, welche sich an der Spitze dieser Liste angesiedelt haben, vergleichen, da der Umsatz das Reihungskriterium darstellt. Ein mittelständisches Familienunternehmen, mit rund 100 Mitarbeiter, kann nie denselben Umsatz erreichen wie z.B. die Strabag SE mit rund 75.500 Mitarbeiter.⁶⁹

⁶⁹ SOLID Wirtschaft und Technik am Bau: Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010, <http://www.solidbau.at/top-150>, Stand: 21. April 2011

Rang 2010	Firma	Umsatz 09	UV 08-09	EGT 09	Mitarbeiter 09
1	Strabag SE	13.021,0 Mio.	-5,25%	262,96 Mio.	75.548
2	Alpine Bau GmbH	3.400,0 Mio.	-3,02%	22,60 Mio.	15.234
3	Allgemeine Baugesellschaft - A. Porr AG	2.877,0 Mio.	-9,61%	36,50 Mio.	11.880
4	Swietelsky Baugesellschaft m.b.H.	1.358,0 Mio.	1,88%	31,00 Mio.	7.034
5	Habau Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.	727,0 Mio.	2,68%	16,80 Mio.	3.158
6	Wolf Holding GmbH	440,0 Mio.	2,33%	k.A.	2.500
7	Bauunternehmung Granit GmbH	306,0 Mio.	8,51%	k.A.	1.400
8	BILFINGER BERGER Baugesellschaft m.b.H.	289,3 Mio.	53,23%	10,00 Mio.	549
9	Rhomberg Gruppe	282,4 Mio.	1,36%	k.A.	729
10	G. Hinteregger & Söhne Baugesellschaft m.b.H.	266,0 Mio.	17,18%	k.A.	901
11	Unger Stahlbau Ges.m.b.H.	210,0 Mio.	-16,00%	k.A.	1.200
12	Ing. Hans Bodner BaugesmbH & Co KG	196,5 Mio.	7,67%	k.A.	1.157
13	Waagner-Biro AG	192,4 Mio.	26,91%	12,10 Mio.	353
14	Fröschl AG & Co KG	189,6 Mio.	-13,03%	k.A.	880
15	Pittel + Brausewetter Gesellschaft m.b.H.	181,0 Mio.	5,23%	k.A.	1.030
16	Lieb Bau Gruppe	171,7 Mio.	0,64%	3,00 Mio.	896
17	Leyrer + Graf Bau GmbH	157,1 Mio.	-4,21%	k.A.	1.100
18	Bauunternehmung Rudolf Gerstl KG	151,9 Mio.	-6,81%	k.A.	322
19	Gebrüder Haider Gruppe Bau	151,7 Mio.	-13,67%	k.A.	790
20	ÖSTU-STETTIN Hoch- und Tiefbau GmbH	140,7 Mio.	-19,04%	2,90 Mio.	500
21	Peneder Holding GmbH	100,0 Mio.	-18,70%	k.A.	500
22	Unternehmensgruppe Felbermayr	99,6 Mio.	7,56%	1,90 Mio.	607
23	STEINER BAU GmbH	95,0 Mio.	1,06%	k.A.	600
24	Mandlbauer Bau GmbH	88,9 Mio.	-18,50%	1,23 Mio.	424
25	Hilti & Jehle GmbH	86,4 Mio.	10,63%	2,00 Mio.	551
26	Zeman Beteiligungs GmbH	85,0 Mio.	-37,22%	4,86 Mio.	625
27	Jäger Bau GmbH	84,3 Mio.	-5,07%	k.A.	383
28	Kieninger Gesellschaft mbH	82,5 Mio.	9,82%	1,74 Mio.	572
29	Geisler & Trimmel General Contractor GmbH	73,0 Mio.	105,63%	k.A.	10
30	Kohlbacher GmbH	72,6 Mio.	18,05%	k.A.	308
31	Bernegger GmbH	70,0 Mio.	9,02%	1,50 Mio.	530
32	Ing. Hans Lang Gesellschaft m.b.H.	70,0 Mio.	-18,60%	k.A.	470
33	Dipl. Ing. Wilhelm Sedlak GmbH	69,0 Mio.	21,05%	k.A.	448
34	Schertler-Alge GmbH	66,8 Mio.	7,15%	12,74 Mio.	254
35	Leithäusl Gesellschaft m.b.H.	65,3 Mio.	-9,81%	k.A.	427
36	Wiehag Holding	65,1 Mio.	k.A.	k.A.	374
37	Ing. W.P. Handler Baugesellschaft m.b.H.	64,2 Mio.	2,56%	k.A.	289
38	Nägelebau GmbH	53,5 Mio.	2,88%	k.A.	388
39	Baumeister Dipl.-Ing. Mörtinger & Co GmbH	52,4 Mio.	4,38%	k.A.	412
40	Hitthaller + Trixl Bau GmbH	52,0 Mio.	-14,75%	k.A.	430
41	Keller Grundbau GmbH	52,0 Mio.	-10,34%	2,90 Mio.	280
.					
.					
.					
.					
148	Priewasser GmbH	12,0 Mio.	-17,24%	k.A.	67
149	Herzog Bau Gesellschaft m.b.H.	11,8 Mio.	-8,81%	k.A.	69
150	GTB Bau GmbH & Co KG	11,7 Mio.	-5,65%	k.A.	84

Abbildung 8 Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010⁷⁰

70 SOLID Wirtschaft und Technik am Bau: Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010, <http://www.solidbau.at/top-150>, Stand: 21. April 2011

2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

2.3.1 Vollständiger Finanzplan

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Planung der Kosten, welche bei der Einführung eines Hochbausektors anfallen würden. Die Grundlage, um realistische Kosten für die Planungsperiode festzulegen, ist die zukunfts- und entscheidungsorientierte Kostenrechnung. Die ermittelten Kosten werden dann zu Teilplänen zusammengefasst.

Das Leistungsbudget, der Finanzplan und die Planbilanz stellen die drei größten miteinander verknüpften Teilpläne dar, welche als Summe, das sogenannte integrierte Unternehmensbudget, widerspiegeln (siehe Abbildung 8).⁷¹

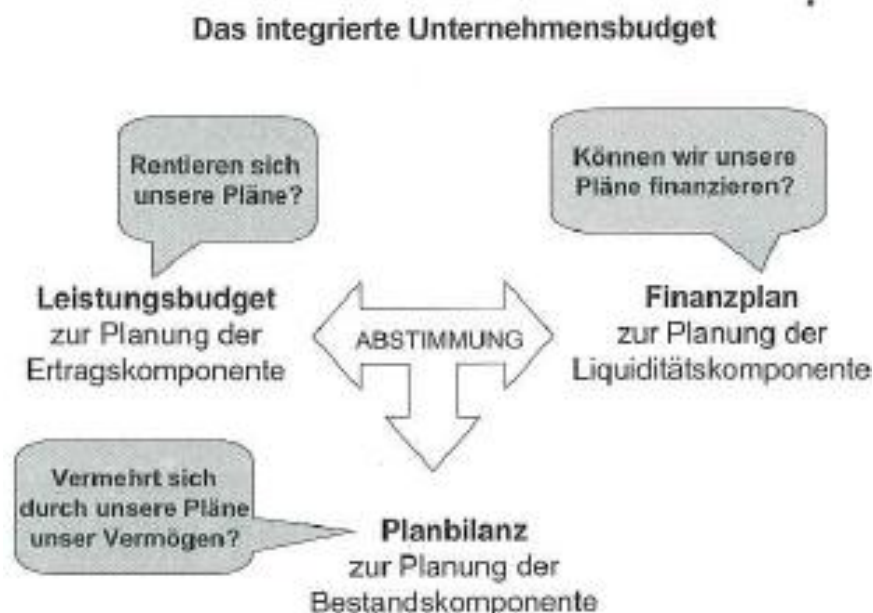


Abbildung 9 Die drei Komponenten des integrierten Unternehmensbudgets⁷²

Diese drei wichtigen Werkzeuge des Controllings müssen exakt aufeinander abgestimmt werden, um sicherzustellen, dass die Erfolgs-, Bestand- und Liquiditätsziele des Unternehmens gleichzeitig erfüllt werden können.⁷³

71 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 100

72 Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 100

73 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 100

Um ein besseres Verständnis für den praktischen Teil dieser Arbeit zu erhalten, werden nachfolgend die Kostenrechnungssysteme sowie die drei Werkzeuge, die zur Aufstellung einer realistischen Planung der Kosten dienen, theoretisch analysiert

Vollkostenrechnungssysteme:

In der Vollkostenrechnung werden nicht nur variable Kosten sondern auch die fixen Kosten auf die einzelnen Kostenträger verteilt.⁷⁴ Variable Kosten sind Kosten, deren Höhe von der Beschäftigung abhängt. Sie werden z.B. durch einen hereinkommenden Bauauftrag veranlasst oder verändert d.h. sie entstehen durch diesen Auftrag und sind somit leistungsabhängig. Fixe Kosten hingegen entstehen unabhängig von der Beschäftigung und werden nicht durch einen speziellen Auftrag verursacht.⁷⁵ In der Praxis ist die Vollkostenrechnung in fast jedem Unternehmen zu finden, da sie zur Preiskalkulation und Betriebsergebnisrechnung verwendet wird.⁷⁶

In der Bauwirtschaft unterscheidet man zwischen der „Kalkulation über die Angebotssumme“ und der „Kalkulation mit vorbestimmten Zuschlägen“. Diese zwei sind Kalkulationsverfahren im System der Vollkostendeckung. Bei diesen Verfahren werden die Einzelkosten sowie alle Gemeinkosten dem Kostenträger zugerechnet. Der Kostenträger ist in diesem Fall das Produkt bzw. die Bauleistung gemäß den Positionen eines Leistungsverzeichnisses. Diese Zuordnung der Einzelkosten auf den Kostenträger geschieht unmittelbar bei der Ausführung eines Auftrages. Da die Kosten direkt auf einer speziellen Baustelle entstehen, können sie der in der Position beschriebenen Leistung auch direkt zugeordnet werden. Die Gemeinkosten hingegen entstehen auf verschiedenen Kostenstellen eines Unternehmens.⁷⁷

74 Vgl. Peter R. Preißler: Entscheidungsorientierte Kosten und Leistungsrechnung, München 3. Auflage 2005, S 70

75 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 101

Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 82

76 Vgl. Harald Eichsteller (Hrsg.): Kosten und Leistungsrechnung, Norderstedt 1. Auflage 2010, S 64

77 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 82f.

Man unterscheidet in der Bauwirtschaft die Gemeinkosten der Baustelle (GKB) und die Allgemeinen Geschäftskosten (AGK). Während die Gemeinkosten der Baustelle wie die Einzelkosten betrachtet und kalkuliert werden müssen, werden die Allgemeinen Geschäftskosten den Kostenträgern durch Verrechnungssätze oder Zuschlagssätze indirekt zugeordnet. Die Ermittlung dieser Verrechnungssätze basiert auf Basis vergangener Perioden.⁷⁸

Bei der Vollkostenrechnung werden somit sowohl die variablen als auch die fixen Kosten den Kostenträgern zugeordnet. Bei kurzfristigen Entscheidungen ist die Vollkostenrechnung nicht geeignet, da diese Kosten in die Betrachtung mit einbezogen werden, die von der Entscheidung zumindest kurzfristig völlig unabhängig sind. Es ist jedoch sinnvoll, die fixen Kosten bei langfristigen Entscheidungen zu berücksichtigen, da auf längere Sicht die Abschreibung oder die Zinsen sehr wohl eine Rolle spielen und vor allem auch verdient werden müssen.⁷⁹

Teilkostenrechnung

Im Allgemeinen setzen die Teilrechnungssysteme die Trennung in fixe und variable Kosten voraus. Relevant ist nur die Berücksichtigung der variablen Kosten in der Entscheidungsfindung. Die fixen Kosten, die bei kurzfristigen Entscheidungen keine Rolle spielen, werden den Kostenträgern nicht willkürlich zugerechnet, sondern erst im Betriebsergebnis berücksichtigt. Diese Form der Teilkostenrechnung spielt jedoch in der Bauwirtschaft keine Rolle.⁸⁰

78 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 83

79 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 98f.

Vgl. Ralf Krieger: Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung, ein Beitrag zur Weiterentwicklung der situativen Kostenrechnungstheorie unter besonderer Berücksichtigung der Industriebetriebe, Berlin 1995, S 303 f.

80 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 99

Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 83f.

Vgl. Johann Steger: Kosten und Leistungsrechnung, Einführung in das betriebliche Rechnungswesen, Grundlagen der Vollkosten-, Teilkosten-, Plankosten und Prozesskostenrechnung, München 5. Auflage 2010, S 375

In der Bauwirtschaft werden die Einzelkosten den Kostenträgern wieder direkt zugeordnet, bei den Gesamtkosten gibt es jedoch eine Unterscheidung. Die Kosten werden in leistungsabhängige variable Kosten und in fixe Kosten, die sogenannten Bereitschaftskosten, unterteilt. Bei dieser Form spricht man auch von Mischkosten. Mischkosten sind Kosten, die sowohl variable als auch fixe Anteil enthalten.⁸¹

Dieses Verfahren wird in der Bauwirtschaft als Deckungsbeitragsrechnung angewendet, welche zum Ziel hat, einen Auftrag unter Verzicht auf volle Kostendeckung zu erlangen. Für die Höhe des Deckungsbeitrages werden verschiedenen Preisstufen festgelegt. Wichtig ist dabei, die jeweilige Preisuntergrenze für den Angebotspreis zu ermitteln. Die Kosten, die die unterste Preisstufe darstellen, sind die Grenzkosten, bei diesen wird kein Beitrag zur Deckung der Fixkosten erreicht. Jedoch entstehen auch keine zusätzlichen Kosten aus einer Unterdeckung der direkten Kosten. Leider ist es oft der Fall, dass die Preisuntergrenze deutlich unter der liquiditätsorientierten Preisuntergrenz liegt, was die Existenz eines Unternehmens stark beeinträchtigen kann. Daher ist von einer Angebotsabgabe unter der liquiditätsorientierten Preisuntergrenze stark abzuraten.⁸²

Leistungsbudget:

Im Leistungsbudget, darunter ist die budgetierte Gewinn- und Verlustrechnung zu verstehen, werden die geplanten Leistungen und die geplanten Kosten einer Periode gegenübergestellt.⁸³ Das Leistungsbudget basiert auf kalkulatorischen Werten, welche von der Kostenrechnung bereit gestellt werden. Als vorläufiges Ergebnis erhält man den Gewinn nach Steuern.⁸⁴

81 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 99

Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 83f.

82 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 99

Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 84, 87

83 Vgl. Iryna Koplyovska: Budgetierung als Instrument des operativen Controlling, Norderstedt 1. Auflage 2006, S 19

84 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 100

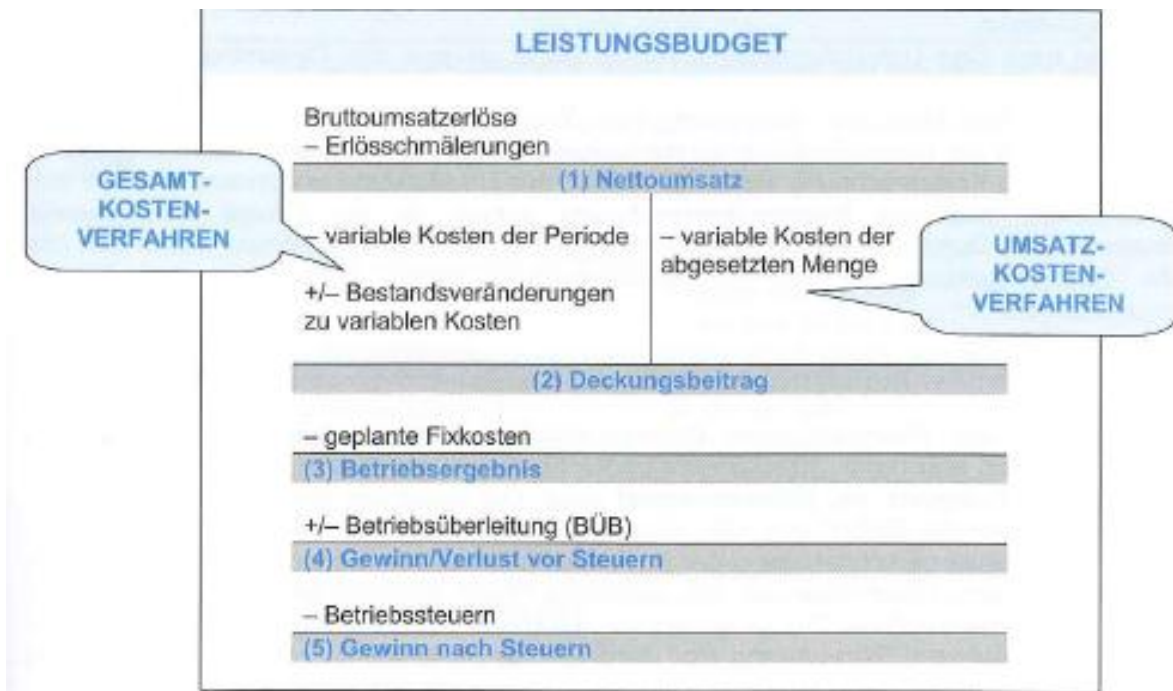


Abbildung 10 Schema des Leistungsbudgets⁸⁵

Wie aus der Grafik erkennbar, ist der Ausgangspunkt des Leistungsbudgets die Umsatzplanung d.h. die Planung der Erlöse. Die Entscheidung über ein bestimmtes Absatzvolumen bestimmt auch die Höhe der variablen Kosten, da diese ja durch den Auftrag entstehen und somit leistungsabhängig sind. Auch die im Betrieb anfallenden Fixkosten werden durch das geplante Volumen verursacht. Aus diesem Grund müssen die marktbezogenen Umsatzprognosen mit den Kostendaten genau abgestimmt werden. Die Grundfrage der Umsatzplanung lautet: „Wie viele Einheiten will das Unternehmen zu welchen Preis verkaufen?“ Die Planung des Umsatzes ist sehr sensibel zu betrachten, da diese Position den größten Unsicherheitsfaktor in der Planung des Gesamtbudgets darstellt. Informationen über den Markt und die Umsatzzusammensetzung können eine große Hilfe darstellen.⁸⁶

⁸⁵ Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 101

⁸⁶ Vgl. Dietrich Kropfberger/Manfred Winterheller: Controlling Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien 2007, S 171

Die Grundidee der Umsatzplanung kann in dieser Arbeit jedoch nicht direkt umgemünzt werden, da es sich nicht um „Massenproduktionen“ handelt bzw. um Produkte, die in mehrfacher Ausführung hergestellt werden. Jedes Bauwerk ist ein Einzelstück, bei dem der Preis, abhängig von den im Leistungsverzeichnis angeführten Positionen, individuell berechnet werden muss. Die Kalkulationsabteilung stellt ein Angebot über die Erstellung eines Bauwerkes und bietet das Produkt Bauwerk an. Dieses Produkt hat einen Preis, den Marktpreis, welcher durch Angebot und Nachfrage bestimmt wird. Dieser Marktpreis ist jedoch meist vor Angebotsabgabe nicht bekannt. Grundsätzlich kann man sagen, dass ein Angebot nur hereinkommen kann, wenn dieses den Marktpreis genau trifft. Daraus lässt sich schließen, dass auch in der Bauwirtschaft gute Kenntnisse über den Markt unerlässlich sind.⁸⁷

Nachdem man die geplante Absatzmenge ermittelt hat, multipliziert man diese Menge mit dem Netto-Verkaufspreis (nach Abzug der Erlösschmälerungen) und erhält somit den geplanten Nettoumsatz. Für die Ermittlung des Deckungsbeitrages werden die Kosten in fixe und variable getrennt. Subtrahiert man die geplanten variablen Kosten vom Nettoumsatz erhält man den Deckungsbeitrag. Ist das Ergebnis positiv, kann dieser Betrag nach Abdeckung sämtlicher variabler Kosten, noch zur Deckung der Fixkosten beitragen. Es gilt jedoch zu beachten, dass bei den variablen Kosten nur die Kosten der abgesetzten Menge und nicht die variablen Kosten der gesamten Produktion angesetzt werden dürfen.⁸⁸

Dafür stehen zwei Verfahren zur Verfügung:⁸⁹

- 1) Gesamtkostenverfahren
- 2) Umsatzkostenverfahren

Beim Gesamtkostenverfahren werden alle Kosten, die bei der Produktion, anfallen vom Nettoumsatz abgezogen. Wie bereits erwähnt dürfen aber nur die Kosten der abgesetzten Menge angesetzt werden. Daher muss beim Gesamtkostenverfahren das Ergebnis um die Bestandsveränderung (Kosten der Produktion die nicht für den Verkauf bestimmt sind) korrigiert werden.⁹⁰

87 Vgl. Armin Proporowitz (Hrsg.): Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008, S 84

88 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 101f.

89 Vgl. Iryna Koplyovska: Budgetierung als Instrument des operativen Controlling, Norderstedt 1. Auflage 2006, S 19

90 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 101

Das Gesamtkostenverfahren greift auf die Kostenartenrechnung zurück, welche mit einem geringen rechnerischen Aufwand verbunden ist.⁹¹ Da die Deckungsbeiträge wichtige Steuerungsgrößen darstellen, kann das Gesamtkostenverfahren auch in Verbindung mit der Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt werden.⁹²

Das Umsatzkostenverfahren hingegen weist nur die variablen Kosten der abgesetzten Menge aus. Eine Berücksichtigung von Bestandsveränderungen erübrigt sich somit. Obwohl das Gesamtkostenverfahren in der Praxis öfter verwendet wird, ist das Umsatzkostenverfahren klarer und die Fehler bei der Berechnung sind geringer. Der Grund, warum das Gesamtkostenverfahren in der Praxis mehr Anwendung findet, ist leicht erklärt. Das Umsatzkostenverfahren verlangt eine getrennte Ausweisung der Kosten und der Absatzmenge. Diese Tatsache stellt für viele Unternehmen eine zu hohe Anforderung an die Kostenrechnung dar und somit wird oft auf die Gesamtkostenverfahren zurückgegriffen.⁹³

Vom ermittelten Deckungsbeitrag werden nun die Fixkosten subtrahiert und man erhält das Betriebsergebnis. Ist das Ergebnis positiv d.h. Deckungsbeitrag > Fixkosten kann man einen Betriebsgewinn verbuchen. Erhält man ein negatives Ergebnis d.h. Deckungsbeitrag < Fixkosten kommt es zu einem Betriebsverlust.⁹⁴

Die Basis für die Ermittlung des Betriebsergebnisses stellen die kalkulatorischen Kosten dar, welche durch die Kostenrechnung ermittelt werden. In der Buchhaltung fehlen diese kalkulatorischen Kosten wie z.B. kalkulatorische Abschreibung, kalkulatorische Zinsen, kalkulatorische Wagnisse und den kalkulatorischen Unternehmerlohn, bzw. werden diese anders berechnet. Neutrale Aufwendungen werden nicht in das Betriebsergebnis aufgenommen.⁹⁵

91 Vgl. Rüdiger Sturm: Kostenrechnung, München 2005, S 70

92 Vgl. Hilmar J. Vollmuth: Controlling-Instrumente von A – Z, München 7. erweiterte Auflage 2008, S 124

93 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 102

Vgl. Sturm: Kostenrechnung, München 2005, S 70

94 Vgl. Marco Rudorfer / Rudolf Fiedler (Hrsg.): Intensivkurs Kostenrechnung, Wiesbaden 2005, S 168

95 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 102

Da das Betriebsergebnis Aussagen über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens liefert, hat es eine sehr große Bedeutung für die einzelnen Betriebe. Positive Betriebsergebnisse sichern den Fortbestand, negative Ergebnisse stellen eine Existenzbedrohung für die Unternehmen dar.⁹⁶

Der nächste Schritt für die Erstellung eines Leistungsbudgets beschäftigt sich nun mit der Überleitung des Betriebsergebnisses in den Unternehmensgewinn bzw.-verlust. Dadurch möchte man den Übergang zum Finanzplan und der Planbilanz, die beide auf Daten aus der Buchhaltung aufbauen, herstellen und die voraussichtliche Ertragssteuerbelastung ermitteln.⁹⁷

Für die Erreichung dieser Ziele dient die Betriebsüberleitung (BÜB). Dabei werden alle im Betriebsergebnis enthaltenen kalkulatorischen Kosten ausgeschieden und im Gegenzug dazu sämtliche neutrale Aufwendungen und Erträge berücksichtigt. Man erhält als Ergebnis den Gewinn/Verlust vor Steuern.⁹⁸

Um das endgültige Ergebnis des Leistungsbudgets zu erhalten, müssen noch die Betriebssteuern vom Gewinn/Verlust vor Steuern abgezogen werden. Der Gewinn/Verlust nach Steuern kann nun in den Finanzplan übernommen werden und somit hat das Leistungsbudget seine Aufgabe erfüllt.⁹⁹

Finanzplan

Nach der Aufstellung des Leistungsbudgets wird der vollständige Finanzplan erstellt. Mit seiner Hilfe kann nun die wichtigste Planungsgröße, die Liquidität, vorausgeplant werden, welche letztlich das Überleben des Unternehmens garantiert. Er wird primär im kurzfristigen Bereich eingesetzt.¹⁰⁰

96 Vgl. Martina Dürr: Bioenergie und Nachhaltigkeit, Ein Bewertungsmodell für Bioenergieprojekte unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, Hamburg 2011, S 52

97 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 102

98 Vgl. Dietrich Kropfberger/Manfred Winterheller: Controlling Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien 2007, S 180

99 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 102 f.

100 Vgl. Gerhard Mensch: Finanz-Controlling, Finanzplanung und -kontrolle, Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, München 2. Auflage 2008, S 60

Durch den Finanzplan können Finanzlücken rechtzeitig erkannt werden und das Unternehmen im besten Fall mit den geeigneten Maßnahmen daran vorbeigelotst werden, bevor tatsächliche Zahlungsengpässe entstehen. Der Finanzplan hat die Aufgabe, alle geplanten Zahlungsströme innerhalb eines Unternehmens zu erfassen und festzustellen. Dadurch möchte man erfahren, welcher zusätzliche Bedarf an Zahlungsmitteln zur Durchführung der geplanten Maßnahmen erforderlich ist bzw. ob ein eventueller Finanzmittelüberschuss entsteht.¹⁰¹

Eine herkömmliche Cashflow-Berechnung reicht dabei jedoch nicht aus. Bei dieser Berechnung werden die budgetierten Aufwendungen und Erträge in Ausgaben und Einnahmen umgewandelt. Da alle Zahlungsvorgänge, die aus den erfolgsneutralen Veränderungen in den Aktiva und Passiva entstehen, keine Auswirkungen auf das Ergebnis des Leistungsbudgets haben, müssen diese erfasst werden. Dazu zählen alle geplanten Veränderungen, die nur die Liquidität jedoch nicht den Gewinn beeinflussen.

Finanzpläne werden in jedem Unternehmen individuell gestaltet. Bei einem in der Praxis weitverbreiteten Schema zur Aufstellung eines Finanzplanes wird der erfolgsneutrale Block in einen kurzfristigen und langfristigen Bereich sowie in den Bereich der Privat- und Gesellschaftersphäre unterteilt.¹⁰²

Abbildung 11 verschafft einen Überblick über die Grundstruktur des Finanzplanes.

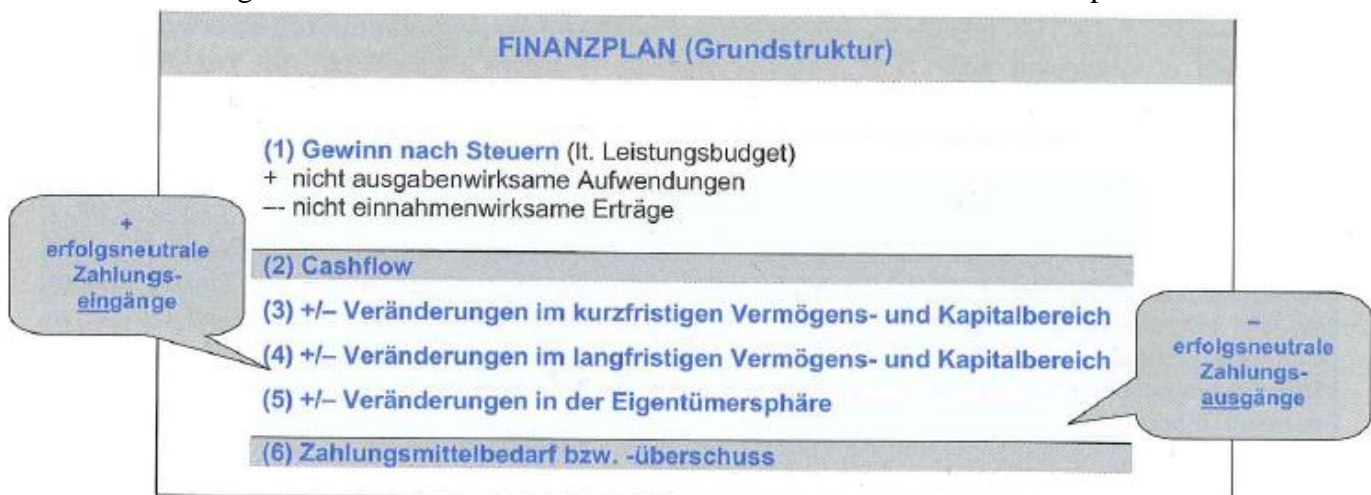


Abbildung 11 Schema des Finanzplanes¹⁰³

101 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 105f.

Vgl. Jochen Drukarczyk: Finanzierung, Stuttgart 10. Auflage 2008, S 91

102 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 106 f.

103 Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 107

Wie bereits oben erwähnt, dient das Ergebnis des Leistungsbudgets als Ausgangspunkt für die Erstellung des Finanzplanes. Die Grafik zeigt, dass im nächsten Schritt der Cashflow berechnet werden muss, um das eigentliche Ziel, den Zahlungsmittelbedarf bzw. -überschuss, zu ermitteln. Dabei wird die Aufwands- und Ertragsrechnung in eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung umgewandelt. Im Leistungsbudget, welches die Grundlage des Finanzplanes darstellt, sind nicht ausgabewirksame Aufwendungen und Erträge enthalten, die bei der Berechnung des Cashflows wieder dazugerechnet bzw. abgezogen werden müssen. Die nicht ausgabewirksamen Aufwendungen werden addiert und die Erträge subtrahiert.¹⁰⁴

Die Veränderungen im kurzfristigen Bereich werden auch „Working Capital“ genannt. Das Working Capital ist die Differenz aus dem kurzfristig gebundenen Vermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Im Großen und Ganzen versucht man durch die Optimierung des Working Capitals das gebunden Kapital zu verringern, um dadurch mehr Liquidität zu erreichen.¹⁰⁵

Die Veränderungen im kurzfristigen Bereich können durch Sinken (+) und Ansteigen (-) der kurzfristigen Aktiva bzw. durch Ansteigen (+) und Sinken (-) der kurzfristigen Passiva ausgelöst werden.¹⁰⁶

Beispiele:

Sinken der kurzfristigen Aktiva (+)

Herabsetzen des Umlaufvermögens durch Eintreiben von Kundenforderungen oder Reduzierung der Vorräte

Ansteigen der kurzfristigen Aktiva (-)

Ansteigen des Umlaufvermögens durch eine Aufstockung der Vorräte oder durch Ansteigen der Forderungen

104 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 107

105 Vgl. Heinz-Jürgen Klepzig: Working-Capital und Cashflow, Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, Wiesbaden 2. Auflage 2010, S 18

106 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 107f.

Ansteigen der kurzfristigen Passiva (+)

Ein Ansteigen der kurzfristigen Passiva kann durch die Aufnahme eines Kontokorrentkredites o.ä. entstehen.

Sinken der kurzfristigen Passiva (-)

Ein Beispiel für kurzfristige Passiva wäre die Tilgung eines Kontokorrentkredites oder die Auszahlung aus einer Rückstellung.

Dieselben Überlegungen gelten auch für die Veränderungen im langfristigen Bereich.

Beispiele:Sinken der langfristigen Aktiva (+)

Ein Sinken des Anlagevermögens kann z.B. durch den Verkauf einer Beteiligung oder einer Sachanlage entstehen.

Ansteigen der langfristigen Aktiva (-)

Zu diesem Punkt zählen z.B. der Kauf neuer Beteiligungen oder Sachanlagen.

Ansteigen der langfristigen Passiva (+)

Beispiele dafür wären die Aufnahme von langfristigen Bankkrediten und eines Darlehens.

Sinken der langfristigen Passiva (-)

Eine Möglichkeit zur Senkung der langfristigen Passiva ist z.B. die Tilgung von langfristigen Krediten oder Darlehen

Der letzte Punkt, der im Finanzplan noch Beachtung findet, ist die Veränderungen in der Eigentümersphäre.

Dabei werden alle Zahlungen von und an Eigentümer oder Gesellschafter erfasst und durch Addition bzw. Subtraktion berücksichtigt.

Man unterscheidet zwischen erfolgsneutralen Zahlungseingängen und erfolgsneutralen Zahlungsausgängen.¹⁰⁷

107 Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 109

Beispiele

Erfolgsneutrale Zahlungseingänge (+)

Diese können ausgelöst werden durch Privateinlagen (bei Einzelunternehmer oder Personengesellschaften) bzw. Kapitalerhöhungen.

Erfolgsneutrale Zahlungsausgänge (-)

Erfolgsneutrale Zahlungsausgänge stellen das Gegenteil der Zahlungseingänge dar. Dabei handelt es sich um Privatentnahmen und Kapitalherabsetzungen.

Nachdem nun alle Punkte, die für den Aufbau eines vollständigen Finanzplanes relevant sind, erläutert und betrachtet wurden, erhält man einen Zahlungsmittelbedarf- bzw. Überschuss. Ein negatives Ergebnis für den Unternehmer wäre, wenn sich durch die Berechnungen ein Zahlungsmittelbedarf ergibt. Wenn dieser Bedarf nicht durch vorhandene Kreditreserven oder andere Quellen abgedeckt werden kann, muss das Leistungsbudget überarbeitet und den Finanzierungsmöglichkeiten angepasst werden.¹⁰⁸

Das wäre für den Unternehmer natürlich höchst unangenehm, da eine neue Aufstellung des Leistungsbudget und des Finanzplanes mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden ist. Ist ein Zahlungsmittelüberschuss gegeben, kann der Unternehmer ein positives Ergebnis verzeichnen. Der Überschuss kann beispielsweise zum Abbau vorhandender Bankkredite oder Lieferantenkredite verwendet werden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Anlage in Wertpapieren oder die Auszahlung an die Gesellschafter.¹⁰⁹

In der unten dargestellten Grafik wird noch einmal ein Überblick über das Schema des Finanzplanes gegeben. Dieses detaillierte Schema ist nichts anderes als eine Zusammenfassung der vorangegangenen Überlegungen.

108 Vgl. Oliver Dahnken / Patrick Keller / Jörg Narr / Carsten Bange: Software im Vergleich – Planung und Budgetierung, Software-Plattformen zum Aufbau unternehmensweiter Planungsapplikationen, München 1. Auflage 2004, S 30

Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 109

109 Vgl. Oliver Dahnken / Patrick Keller / Jörg Narr / Carsten Bange: Software im Vergleich – Planung und Budgetierung, Software-Plattformen zum Aufbau unternehmensweiter Planungsapplikationen, München 1. Auflage 2004, S 30

Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 109

FINANZPLAN	
(1) Gewinn nach Steuern (lt. Leistungsbudget)	
+	Abschreibungen
+	Bildung von Rückstellungen (kurz- und langfristig)
-	Auflösung von Rückstellungen
+	Bildung von Rücklagen
-	Auflösung von Rücklagen
+/-	Saldo aus im Leistungsbudget verrechneten Ertragssteuern und Ertragssteuervorauszahlungen
(2) Cashflow	
+	Sinken der kurzfristigen Aktiva = des Umlaufvermögens (weniger Vorräte, Kundenforderungen etc.)
-	Ansteigen der kurzfristigen Aktiva = des Umlaufvermögens (mehr Vorräte, Lieferforderungen etc.)
+	Ansteigen der kurzfristigen Passiva (mehr Kundenanzahlungen, Lieferverbindlichkeiten oder Kontokorrentkredite etc.)
-	Sinken der kurzfristigen Passiva (weniger Kundenanzahlungen, Lieferverbindlichkeiten oder Kontokorrentkredite etc.)
(3) Saldo 1 (Working Capital) (= Saldo aus kurzfristigen Veränderungen)	
+	Sinken der langfristigen Aktiva = des Anlagevermögens (Desinvestition, Abstoß einer Beteiligung etc.)
-	Ansteigen der langfristigen Aktiva = des Anlagevermögens (Investitionen, neue Beteiligungen etc.)
+	Ansteigen der langfristigen Passiva (Aufnahme von langfristigen Bankkrediten oder Darlehen etc.)
-	Sinken der langfristigen Passiva (Tilgung von langfristigen Bankkrediten oder Darlehen etc.)
(4) Saldo 2 (= Saldo aus langfristigen Veränderungen)	
+	Privateinlagen
-	Privatentnahmen
+	Kapitalerhöhungen
-	Kapitalherabsetzungen
-	Dividenden
(5) Saldo 3 (= Veränderungen in der Eigentümersphäre)	
Aus dem Cashflow und der Summe der Saldi 1 bis 3 ergibt sich der:	
(6) Zahlungsmittelüberschuss bzw. -bedarf	

Abbildung 12 Detailliertes Schema des Finanzplanes¹¹⁰

110 Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 110

Planbilanz

Die Planbilanz stellt das letzte der drei wichtigsten Werkzeuge des Controllings dar. Diese hilft einen Überblick über die Vermögens- und Kapitalentwicklung des Unternehmens am Ende der Planperiode zu geben, und sollte daher auf jeden Fall erstellt werden.¹¹¹ Eigentlich ist dieses Werkzeug nichts anderes als die geplante Schlussbilanz der Planperiode. Die Planbilanz ergibt sich aus den Ergebnissen des Leistungsbudgets und des Finanzplanes und sollte daher simultan zu diesen erstellt werden. Als Ausgangspunkt der Planbilanz werden die Werte der Eröffnungsbilanz herangezogen, welche für die Erstellung lediglich um die geplanten Veränderungen der Aktiva und Passiva korrigiert werden müssen. Die Gewinne oder Verluste wirken sich in der Bilanz auf das Eigenkapital aus.

Um die Aussagekraft der Planbilanz zu verbessern kann zusätzlich eine Bewegungsbilanz erstellt werden. Diese gibt Auskunft über die Mittelaufbringung und Mittelverwendung d.h. woher die zusätzlichen Mittel kommen und wofür die sie verwendet werden.¹¹²

111 Vgl. Anna Nagl: Der Businessplan, Geschäftspläne professionell erstellen, Mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiesbaden 5. Auflage 2010, S 82

112 Vgl. Andreas Daum / Jürgen Petzold / Matthias Pletke: BLW für Juristen, Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Wiesbaden 1. Auflage 2007, S 140
Vgl. Eschenbach/Kreuzer (Hrsg.): Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007, S 112f.
Vgl. Edwin O. Fischer: Finanzwirtschaft für Anfänger, Lehr- und Handbücher zur entscheidungsorientierten Betriebswirtschaft, München 4. Auflage 2005, S 164 f.

3.2.2 Anwendungsbeispiel der Baufirma Max Mustermann

In der oben angeführten Theorie wurde aufgezeigt, wie ein Leistungsbudget, ein Finanzplan und eine Planbilanz ausschauen können. In der Praxis ist es jedoch üblich, dass die Unternehmen ihre Kostenplanungen ganz individuell auf ihre Bedürfnisse aufbauen und gestalten.

Der praktische Teil dieser Arbeit, d.h. die Aufstellung der Kosten für die Einführung eines Hochbausektors in der Firma Max Mustermann über die Projektentwicklung, werden in einer verkürzten Darstellung eines Finanzplanes aufgestellt und begründet. Dieser umfasst eine Plan-Bilanz und ein Plan-Leistungsbudget, aus denen eine Empfehlung für bzw. gegen die Einführung des Hochbausektors gegeben werden kann. Die Planung wird für drei Jahre angesetzt (2012, 2013, 2014) und befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Die Ergebnisse dieser Aufstellung sollen Auskunft darüber geben, ob die Einführung eines Hochbausektors in dem Tief- und Brückenbauunternehmen GTB Bau eine Chance hat, sich am Markt zu etablieren und Gewinne abzuwerfen.

Die Entscheidung für oder gegen die Investition hängt in erster Linie von dieser Kostenplanung ab. Erhält man, nach sorgfältiger Planung der Kosten, für die im Anhang angeführten Positionen, einen Bilanzgewinn, wäre die Einführung eines Hochbausektors empfehlenswert. Andernfalls haben die Geschäftsführer die Aufgabe, sich erneut mit der Kostenplanung zu beschäftigen und die Kosten, wenn möglich, zu senken bzw. sich gegen die Investition zu entscheiden.

Aufgrund des Datenschutzes handelt es sich bei dieser Aufstellung teilweise um fiktive Zahlen bzw. Schätzungen.

2.3.3 Ergebnis

Die Ergebnisse meiner Planung für die Jahre 2012, 2013 und 2014 zeigen, dass die Firma Max Mustermann auf jeden Fall in der Lage wäre, auch im Hochbau Fuß zu fassen.

Aus der Kostenplanung hat sich ergeben, dass schon im ersten Jahr 2012 ein Gewinn von 14.485,16 Euro erzielt werden kann. Es wird angenommen, dass es in diesem Jahr zu einem Wirtschaftsaufschwung kommen wird. Aus dieser Annahme lässt sich der eher unübliche Gewinn im Einführungsjahr der Firma Max Mustermann erklären.

Im Jahr 2013 kann zwar erneut ein Gewinn von € 10.539,07 erwirtschaftet werden, jedoch sinkt dieser, im Gegensatz zum Vorjahr, um € 3.946,09. Es wird angenommen, dass sich die wirtschaftliche Situation im Jahr 2013 verschlechtert. Den öffentlichen Stellen, welche die Hauptauftraggeber der Firma Max Mustermann sind, fehlen die finanziellen Mittel, um neue Bauvorhaben auszuschreiben und umzusetzen. Daher ist dieser Umsatzrückgang von 18,66 % zu erwarten.

Im dritten Planungsjahr 2014 verbessert sich die wirtschaftliche Lage deutlich. Es wird angenommen, dass es den Auftraggebern wieder möglich ist, mehr Aufträge auszuschreiben. Diese Tatsache lässt den Jahresgewinn 2014 auf 27.893,07 Euro ansteigen.

Für die Einführung eines neuen Bereichs sind diese Ergebnisse wirklich sehr gut und es wäre zu empfehlen, dieses zwar riskante aber absolut realistische Vorhaben zu verwirklichen.

Natürlich darf man die Tatsache nicht aus den Augen verlieren, dass diese Ergebnisse auf reinen Annahmen basieren und sich die wirtschaftliche Situation jederzeit ändern könnte, sowohl ins Positive als auch ins Negative.

Fakt ist, dass jede Investition mit Kosten und mit einem Risiko verbunden ist. Die endgültige Entscheidung für oder gegen die Investition muss bzw. kann nur der Geschäftsführer treffen, da dieser bei Fehlentscheidungen die Konsequenzen zu tragen hat.

3. Schlussbetrachtung

3.1 Ergebnisse

In der heutigen Zeit unterliegen die Unternehmen mehr denn je den ständigen wirtschaftlichen Veränderungen. Die Unternehmen müssen immer schneller Lösungen bzw. Alternativen finden, um auf diese Veränderungen reagieren zu können.

Dieses Reagieren auf Veränderungen ist jedoch immer mit Investitionen verbunden, was für die Unternehmungen vor allem in wirtschaftlich schlechten Jahren ein großes Problem darstellt.

Tatsache ist, dass investiert werden muss, um die Konkurrenzfähigkeit am Markt zu gewährleisten. Für die Unternehmen stellt sich jetzt nur noch die Frage, welche Investitionsalternative für ihre spezielle Situation am besten geeignet ist.

Das Tief- und Brückenbau Unternehmen GTB Bau hat sich genau mit dieser Frage beschäftigt. Die Firma GTB Bau versucht, durch die Einführung eines Hochbausektors auf diese Veränderungen zu reagieren. Ziel ist es, sich im Laufe der Zeit ein zweites Standbein aufbauen zu können.

Im praktischen Teil meiner Bachelorarbeit habe ich die Kosten, anhand eines Finanzplanes, für diese Investitionsalternative geplant und bewertet.

Das Ergebnis ist eindeutig. Es wäre sinnvoll diesen Schritt zu wagen, da sogar im ersten Jahr der Kostenplanung schon ein Gewinn erzielt werden kann. Dieser geht zwar aufgrund des erwartenden schlechten Wirtschaftsjahrs 2013 wieder zurück, jedoch steigt dieser im dritten Planjahr 2014 wieder stark an.

Meiner Meinung nach sollte die Einführung des Hochbausektors über die Projektentwicklung unbedingt durchgeführt werden, da sich aus den Zahlen ein starker Aufwärtstrend erkennen lässt.

3.2 Maßnahmen

Die Geschäftsführer haben sich aufgrund der positiven Zahlen entschieden, die strategische Neuausrichtung umzusetzen. Somit ist der erste Schritt getan.

Doch welche Maßnahmen müssen nun für die Realisierung dieses Projektes eingeleitet werden?

An erster Stelle steht die Beschaffung des benötigten Personals. Denn ohne qualifizierte Mitarbeiter hat die Umsetzung wenig Zukunft.

Weiter müssen die benötigten Arbeitsgerätschaften sowie das Material bereit gestellt werden.

Die Räumlichkeiten für den Bereich Hochbau könnten im gleichen Haus, nur einen Stock höher, eingerichtet werden.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil, um dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können, ist die Vermarktung. Den Auftraggebern, vor allen den öffentlichen Stellen, muss mitgeteilt werden, dass das Tief- und Brückenbauunternehmen GTB Bau nun auch den Bereich Hochbau anbietet und ausführt.

Diese Vermarktung muss vehement und laufend durchgeführt werden, denn einige Auftraggeber schreiben ihre Ausschreibungen in nicht öffentlichen Verfahren aus, d.h. es werden nur bestimmte Firmen eingeladen, ein Angebot zu legen.

Wenn die Auftraggeber also nicht wissen, dass die Firma GTB nun auch im Hochbau tätig ist, werden sie dieses Unternehmen nicht einladen, ein Angebot zu erstellen.

Mit den ersten Aufträgen hat die GTB Bau – Bereich Hochbau – die Aufgabe zu beweisen, dass sie in der Lage ist, genau wie ihre Konkurrenten, die Arbeiten in vollster Zufriedenheit für die Auftraggeber auszuführen.

3.3 Konsequenzen

Da die o.a. Maßnahmen den Schlüssel zum Erfolg darstellen, müssen diese unbedingt eingeleitet und umgesetzt werden.

Werden einzelne Schritte nicht veranlasst oder vernachlässigt könnte das ganze Projekt „Einführung eines Hochbausektors“ ins Wanken geraten.

Ganz egal, ob es um die Auswahl des Personals, der Geräte und Materialien oder die Vermarktung geht. Alle diese Punkte müssen sorgfältig geplant und durchdacht werden.

Ohne qualifiziertes und zuverlässiges Personal wird es der Firma GTB Bau nicht möglich sein, die Auftraggeber von sich zu überzeugen, denn unmotivierte, unqualifizierte und unzuverlässige Mitarbeiter können nie eine zufriedenstellende Leistung erbringen.

Das Gleiche gilt für die Gerätschaften. Funktionieren diese nicht zuverlässig, kann die Baustelle zum Stehen kommen und große Unannehmlichkeiten verursachen. Der Fertigstellungstermin wird verzögert und die Kosten steigen an, was sich sehr negativ bei den Auftraggebern auswirken wird. Leider ist es eine Tatsache, dass den Menschen eher das Negative im Gedächtnis bleibt als das Positive. Daher sollten solche Vorkommnisse, vor allem in der Anfangszeit, unbedingt vermieden werden.

Wenn es um die Vermarktung geht, darf der Firma GTB Bau kein Fehler unterlaufen, denn werden die Auftraggeber nicht darüber informiert, dass die Firma GTB auch im Hochbau tätig ist, werden die Aufträge ausbleiben und das Vorhaben hat keine Zukunft. Keine Aufträge bedeuten kein Umsatz!

Werden die o.g. Maßnahmen jedoch sorgfältig geplant und umgesetzt, steht der strategischen Neuausrichtung der Firma GTB Bau, meiner Meinung nach, nichts mehr im Wege.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Ansorge Dieter

Planung und Bauüberwachung, Band 6 Stuttgart 2008

Becker Hans Paul

Investition und Finanzierung, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, Wiesbaden 3. Auflage 2009

Dahnken Oliver / Keller Patrick / Narr Jörg / Bange Carsten

Software im Vergleich – Planung und Budgetierung, Software-Plattformen zum Aufbau unternehmensweiter Planungsapplikationen, München 1. Auflage 2004

Daum Andreas / Petzold Jürgen / Pletke Matthias

BLW für Juristen, Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Wiesbaden 1. Auflage 2007

Drukarczyk Jochen

Finanzierung, Stuttgart 10. Auflage 2008

Dürr Martina

Bioenergie und Nachhaltigkeit, Ein Bewertungsmodell für Bioenergieprojekte unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, Hamburg 2011

Eichsteller Harald (Hrsg.)

Kosten und Leistungsrechnung, Norderstedt 1. Auflage 2010

Eschenbach Rolf /Kreuzer Christian (Hrsg.)

Controlling macht Schule!, Ein Lehrbuch für die kaufmännische Ausbildung von Antonie Kriegler-Lenz, Eisenstadt 2007

Fischer Edwin O.

Finanzwirtschaft für Anfänger, Lehr- und Handbücher zur entscheidungsorientierten Betriebswirtschaft, München 4. Auflage 2005

Gerum, Johanna K.

Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2009

Gonschorrek Ulrich / Hoffmeister Wolfgang (Hrsg.)

Ganzheitliches Management, Planungs- und Entscheidungsprozesse, Berlin 2007

Götze Uwe

Investitionsrechnung, Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben, Heidelberg 6. Auflage 2008

Heesen Bernd

Investitionsrechnung für Praktiker-Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, Wiesbaden 1. Auflage 2010

Homann Klaus

Kommunales Rechnungswesen-Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Wiesbaden 6. Auflage August 2005

Hommel Ulrich / Knecht Thomas C. / Wohlenberg Holger

Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006

Huch Burkhard / Behme Wolfgang / Ohlendorf Thomas

Rechnungswesenorientiertes Controlling, Ein Leitfaden für Studium und Praxis, Heidelberg 4. Auflage 2004

Irgel Lutz (Hrsg.)

Gablers Wirtschaftswissenschaften für Praktiker – Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen, Wiesbaden 5. Auflage 2004

Jung Hans

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage München 2006

Kalusche Wolfdietrich

Projektmanagement für Bauherren und Planer, München 2. Auflage 2005

Klepzig Heinz-Jürgen

Working-Capital und Cashflow, Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, Wiesbaden 2. Auflage 2010

Koplyovska Iryna

Budgetierung als Instrument des operativen Controlling, Norderstedt 1. Auflage 2006

Kraus Olaf E. (Hrsg.)

Managementwissen für Naturwissenschaftler und Ingenieure-Leitfaden für die Berufspraxis, Berlin 2. Auflage 2010

Krieger Ralf

Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung, ein Beitrag zur Weiterentwicklung der situativen Kostenrechnungstheorie unter besonderer Berücksichtigung der Industriebetriebe, Berlin 1995

Kropfberger Dietrich / Winterheller Manfred

Controlling - Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien 4.korrigierte Auflage 2007

Kyrein Rolf

Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, Köln 2. Auflage, 2002

Leker Jens

Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen 2000

Mensch Gerhard

Investition: Investition in der Planung und Beurteilung von Investitionen, Managementwissen für Studium und Praxis, München; Wien 1. Auflage 2002

Möller Dietrich-Alexander

Planungs- und Bauökonomie, Band 1: Grundlagen der wirtschaftlichen Bauplanung, München 5. Auflage 2007, S 35, zitiert nach: K. Pfarr 1976

Nagl Anna

Der Businessplan, Geschäftspläne professionell erstellen, Mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiesbaden 5. Auflage 2010

Nicolini Hans J.

Finanzierung für Sozialberufe, Grundlagen – Beispiele – Übungen, Wiesbaden 1. Auflage 2006

Peters Sönke/ Brühl Rolf / Stelling Johannes N.

Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München; Wien 12. Auflage 2005

Preißler Peter R.

Entscheidungsorientierte Kosten und Leistungsrechnung, München 3. Auflage 2005

Proporowitz Armin (Hrsg.)

Baubetrieb – Bauwirtschaft, München 2008

Rudorfer Marco / Fiedler Rudolf (Hrsg.)

Intensivkurs Kostenrechnung, Wiesbaden 2005

Röhrich Martina

Grundlagen der Investitionsrechnung, Eine Darstellung anhand einer Fallstudie, München 2007

Steger Johann

Kosten und Leistungsrechnung, Einführung in das betriebliche Rechnungswesen, Grundlagen der Vollkosten-, Teilkosten-, Plankosten und Prozesskostenrechnung, München 5. Auflage 2010

Sturm Rüdiger

Kostenrechnung, München 2005

Schäfer Henry

Unternehmensinvestition, Grundzüge in Theorie und Management, Heidelberg 2., überarbeitete Auflage 2005

Scheer August-Wilhelm / Köppen Alexander (Hrsg.)

Consulting: Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Honkong; London; Mailand; Paris; Tokio 2001

Vollmuth Hilmar J.

Controlling-Instrumente von A – Z, München 7. erweiterte Auflage 2008

Quellen aus dem Internet

www.wikipedia.at

[Stand: 18.03.2011, 25.03.2011]

SOLID Wirtschaft und Technik am Bau

Die Top 150 Bauunternehmen in Österreich 2010, <http://www.solidbau.at/top-150>

[Stand: 21. April 2011]

Reinhard Reschny: Einführung in die Investitionsrechnung

Online im Internet: URL: <http://www.univie.ac.at/bwl/ieu/noll/fh/inv-fin/investition.pdf>

[Stand 08.07.2011]

ANHANG

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors

Plan-Bilanz zum 31.12.2012

AKTIVA				PASSIVA			
	Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011		Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011
A. ANLAGEVERMÖGEN				A. Eigenkapital			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		1.125,95	0,00	I. Kommanditkapital		83,34	0,00
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	1.125,95		0,00	1. bedungene Einlagen	8.333,34		0,00
				2. abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen	-8.250,00		0,00
II. Sachanlagen		101.595,48	0,00	II. Nicht durch bedungene Einlagen gedeckte Verlustanteile		-23.619,00	0,00
1. technische Anlagen und Maschinen	71.355,95		0,00				
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	30.239,52		0,00	III. Kapitalrücklagen		179.647,01	0,00
				Summe Eigenkapital		156.111,35	0,00
III. Finanzanlagen		11.059,64	0,00	B. Rückstellungen		93.968,28	0,00
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	11.059,64		0,00	1. Rückstellungen für Abfertigungen	65.396,04		0,00
				2. sonstige Rückstellungen	28.572,25		0,00
Summe Anlagevermögen		113.781,07	0,00				
Übertrag				Übertrag			

Plan-Bilanz zum 31.12.2012

AKTIVA				PASSIVA			
	Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011		Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011
Übertrag				Übertrag			
B. UMLAUFVERMÖGEN				C. Verbindlichkeiten		1.000.494,82	0,00
				1. Verbindlichkeiten gegenüber			
I. Vorräte		375.967,92	0,00	Kreditinstituten	524.227,69		0,00
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	131.588,77		0,00	2. sonstige Verbindlichkeiten	476.267,13		0,00
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	281.975,94		0,00				
3. erhaltenen Anzahlungen	-37.596,79		0,00				
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		754.755,35	0,00				
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten		1.490,33	0,00				
Summe Umlaufvermögen		1.132.213,60	0,00				
C. Rechnungsabgrenzungsposten							
I. sonstige Rechnungsabgrenzungen		4.579,79	0,00				
SUMME DER AKTIVA		1.250.574,46	0,00	SUMME DER PASSIVA		1.250.574,46	0,00

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors

Plan-Leistungsbudget

Position	Annahme zum Plan		
	Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011
1. Umsatzerlöse		1.162.651,94	0,00
2. Sonstige betriebliche Erträge			
a) Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	59,52		0,00
b) Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	0,00		0,00
c) Übrige	24.983,83		0,00
		25.043,35	0,00
3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen			
a) Materialaufwand	87.197,92		0,00
b) Instandhaltung	20.346,18		0,00
c) Energieaufwand	23.252,78		0,00
d) Porto, Kommunikation	14.532,99		0,00
e) Miete-, Pacht-, Leasing- und Linzenzaufwand	43.598,96		0,00
f) Autoaufwand	52.318,75		0,00
g) Werbe- und Repräsentationsaufwand	11.626,39		0,00
h) Versicherungen	31.972,57		0,00
i) Übrige	5.813,19		0,00
j) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	0,00		0,00

Plan-Leistungsbudget						
Position				Annahme zum Plan		
				Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011
					290.659,72	0,00
4. Personalaufwand						
a) Löhne				429.260,29		0,00
b) Gehälter				216.821,95		0,00
c) Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen				6.869,76		0,00
d) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge				166.113,83		0,00
e) sonstige Sozialaufwendungen				2.651,08		0,00
					821.716,90	0,00
5. Abschreibungen						
a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes					38.511,35	0,00
6. Betriebsergebnis					36.807,31	0,00
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens						
					383,99	0,00
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge					11,60	0,00
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens					63,61	0,00
- davon Abschreibungen					0,00	0,00

Plan-Leistungsbudget						
Position				Annahme zum Plan		
				Euro	Planung 2012	Planung Vorjahr 2011
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen					22.654,13	0,00
11. Finanzergebnis					<u>-22.322,15</u>	0,00
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit					<u>14.485,16</u>	<u>0,00</u>
13. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag					14.485,16	0,00
14. Auflösung von Kapitalrücklagen					0,00	0,00
15. Jahresgewinn					14.485,16	0,00
16. Bilanzgewinn / Bilanzverlust					14.485,16	0,00

Annahmen der im Plan-Leistungsbudget und in der Plan-Bilanz angeführten Zahlenwerte		
Position	Wert	Annahmen für das Jahr 2012 - Plan-Leistungsbudget
1. Umsatzerlöse	€ 1.162.651,94	Es wird angenommen, dass es im Jahr 2012 zu einem kleinen Wirtschaftsaufschwung kommen wird, welcher im Jahr 2013 wieder tendenziell zurückgeht. Aus diesem Grund ist das Jahr 2012 ein gutes Jahr, um zu versuchen über die Projektentwicklung in den Hochbau einzusteigen. Es wird geplant, dass die Firma Max Mustermann 10 Hochbauaufträge für öffentliche Stellen und diverse Umbauarbeiten im Privatenbereich durchführen werden.
2. Sonstige betriebliche Erträge		
a. Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	€ 59,52	Die Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen belaufen sich auf 59,52 Euro im Jahr 2012.
b. Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	€ 0,00	
c. Übrige	€ 24.983,83	Die übrigen betrieblichen Erträge 2012 betragen 24.983,83 Euro.
3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen		
a. Materialaufwand	€ 87.197,92	Der Materialaufwand ist bei den Aufwendungen am höchsten angesetzt, da die Lieferanten in regelmäßigen Abständen ihre Preise erhöhen. Ein weiterer Grund für den relativ hohen Materialaufwand ist, dass die Firma Max Mustermann, als "Neueinsteiger" im Bereich Hochbau noch nicht die nötigen Kontakte und Erfahrung aufweisen kann, um von den Lieferanten die besten Preise zu erhalten.

b. Instandhaltung	€ 20.346,18	des Gebäudes, der benötigten Arbeitsmaschinen und der PKWs zusammen.
c. Energieaufwand	€ 23.252,78	Im Energieaufwand sind der Strom und die Betriebskosten für das ca. 150 m ³ Bürogebäude in sehr guter ruhiger Lage für ein Jahr enthalten.
d. Porto, Kommunikation	€ 14.532,99	Es wird ein Durchschnittswert von 10 Briefen/Tag mit einem Preis von 1,45 € angenommen. Der restliche Betrag fließt in die Kommunikation. Darunter fallen 6 Festnetzanschlüsse, Internet und 18 Firmenhandys.
e. Miete-, Pacht-, Leasing- und Linzenzaufwand	€ 43.598,96	Euro betragen. Zusätzlich sind in dem angesetzten Betrag die Miete für einen fixen Lagerplatz in der Nähe des Bürogebäudes enthalten. Für den Fall, dass sich die Baustelle nicht in der näheren Umgebung befindet, wurde eine Pauschale für etwaige Zwischenlagerungen eingerechnet.
f. Autoaufwand	€ 52.318,75	Es wurden für den Bereich Hochbau in der Firma Max Mustermann insgesamt 9 Firmenautos in der Berechnung berücksichtigt (6 Angestellte + 3 Poliere). Weiters wurde je ein Bagger für 3 Partien (à 4 Mann) einkalkuliert. Ein weiterer größerer Bagger steht den 3 Partien für die gemeinsame Verwendung zur Verfügung. Spezielle Gerätschaften können vom Hauptlagerplatz in Vöcklabruck
g. Werbe- und Repräsentationsaufwand	€ 11.626,39	In der Anfangszeit werden Inseraten in Bauzeitschriften geschaltet, um darauf aufmerksam zu machen, dass die Firma Max Mustermann nicht nur mehr im Tief- und Brückenbau sondern nun auch im Hochbau tätig ist. Danach ist geplant, dass die Werbung mit der Hauptfirma mitläuft.
h. Versicherungen	€ 31.972,57	Der Versicherungsbetrag setzt sich aus den Versicherungen für das Gebäude, für die Autos, für die Arbeitsgeräte sowie für Versicherungen für Schadensfälle auf der Baustelle zusammen.
i. Übrige	€ 5.813,19	Der Betrag für übrige Aufwendungen wurde angesetzt um auf nicht vorhersehbare Zahlungen/Aufwendungen reagieren zu können.

j.	Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	€	0,00	
4. Personalaufwand				
a.	Löhne	€	429.260,29	Geplant sind 12 Arbeiter mit einem Einkommen von 2.300 Euro monatlich. Gerechnet wird mit 14 Gehälter im Jahr. Der restlich Betrag wird für diverse Zulagen für Arbeiter benötigt (Schmutzzulage, Gefahrenzulagen usw.).
b.	Gehälter	€	216.821,95	Im Hochbausektor der Firma Max Mustermann werden 6 Angestellte mit einem durchschnittlichen Einkommen von 2.551 Euro tätig sein. Auch hier rechnet man mit 14 Jahresgehältern. Der Restbetrag wird für eventuelle Überstunden herangezogen.
c.	Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen	€	6.869,76	1,53% aller Bruttolöhne bzw. gehälter werden in die Mitarbeitervorsorgekasse eingezahlt.
d.	Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	€	166.113,83	Geplant sind 166.113,83 Euro an Aufwendungen für Sozialabgaben und Pflichtbeiträge.
e.	sonstige Sozialaufwendungen	€	2.651,08	Einmal im Jahr findet eine Firmenfeier statt, die auch für Informationszwecke genutzt werden kann.
5. Abschreibungen				
a.	auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	€	38.511,35	Die Abschreibung beträgt für das Jahr 2012 38.511,35 Euro.

6. Betriebsergebnis	€ 36.807,31	Das Betriebsergebnis ergibt sich aus den Umsatzerlösen + Sonstige betriebliche Erträge - Aufwendungen für Material und sonst. Betrieblichen Aufwendungen - Personalaufwand - Abschreibung.
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	€ 383,99	Das Jahr 2012 bringt voraussichtlich Wertpapiererträge in Höhe von 383,99 Euro.
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	€ 11,60	An Zinserträgen fallen 11,60 Euro an.
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	€ 63,61	
- davon Abschreibungen	€ 0,00	
10 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	€ 22.654,13	Da nicht genügend Eigenkapital zur Verfügung steht, muss ein Kredit aufgenommen werden. Jeder Kredit ist mit Zinsen verbunden und diese wurden in der Kostenplanung des Hochbausektors der Firma Max Mustermann mit € 22.654,13 angesetzt.
11 Finanzergebnis	€ -22.322,15	Subtrahiert man das Betriebsergebnis vom Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erhält man das Finanzergebnis
12 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 14.485,16	Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit errechnet sich aus dem Betriebsergebnis + Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens + sonstige Zinsen und Erträge - Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens - Zinsen und ähnliche Aufwendungen.

13 Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 14.485,16	Der Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.
14 Auflösung von Kapitalrücklagen	€ 0,00	
15 Jahresgewinn	€ 14.485,16	Erfolgt wie in diesem Fall keine Auflösung von Rückstellungen ist der Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag gleichzeitig der Jahresgewinn oder Verlust.
16 Bilanzgewinn	€ 14.485,16	Im Jahre 2012 erhält man einen Jahresgewinn von 14.485,16 Euro.

Position	Wert	Annahmen für das Jahr 2012 - Plan-Bilanz
A. ANLAGEVERMÖGEN		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	€ 1.125,95	An Lizenzgebühren fallen 2012 € 1.125,95 an.
II. Sachanlagen		
1. technische Anlagen und Maschinen	€ 71.355,95	Der geplante Wert setzt sich aus den 4 Baggern und den 6 Computer der Angestellten zusammen. Außerdem wurde für jeden Polier (3 Mann) ein Laptop bereitgestellt.
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	€ 30.239,52	Nach Einholung von Angeboten wurde für die Einrichtung der 6 Büroräume ein Betrag von 5.039,92 Euro in der Kostenplanung angesetzt.
III. Finanzanlagen		
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	€ 11.059,64	Die Firma Max Mustermann hat 2012 Wertpapiere des Anlagevermögens zu einem Nominale von € 11.059,64.
SUMME ANLAGEVERMÖGEN	€ 113.781,07	Die Addition der oben angegebenen Positionen ergibt die Summe des Anlagevermögens.

B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. Vorräte			
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	€ 131.588,77	Für die geplanten 10 Aufträge aus dem öffentlichen Bereich und für die diversen privaten Renovierungs- bzw. Umbauarbeiten wurde anhand der derzeitigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffpreise der Wert von 131.588,77 für die Kostenplanung angesetzt.	
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	€ 281.975,94	Man plant 2012 noch nicht abrechenbare Leistungen von € 281.975,94.	
3. erhaltenen Anzahlungen	€ -37.596,79		
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
	€ 754.755,35	Die Forderungen müssen in der Kostenplanung relativ hoch angesetzt werden, da die ausführende Firma, also die Max Mustermann, die Leistung zuerst ausführt und dann erst die Rechnung stellt. Dem Rechnungsempfänger wird auch eine Prüffrist von meist 30 - 40 Tagen eingeräumt. Die Rechnungen werden erst einige Zeit nach der Ausführung bezahlt und somit ergibt sich der Forderungsbetrag.	
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten			
	€ 1.490,33	Da die Anzahl der Einbrüche in Firmen immer mehr ansteigt wurde der Kassabestand auf ein minimales beschränkt.	
SUMME UMLAUFVERMÖGEN	€ 1.132.213,60	Die Summe des Umlaufvermögen ergibt sich aus der Addition der Vorräte, Forderungen und des Kassabestandes.	
C. Rechnungsabgrenzungsposten			

I. sonstige Rechnungsabgrenzungen	€ 4.579,79	Die ARA beläuft sich auf € 4.579,79,
SUMME DER AKTIVA	€ 1.250.574,46	
A. Eigenkapital		
I. Kommanditkapital	€ 83,34	Kommanditkapital ergibt sich aus den bedungenen Einlagen - abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter
1. bedungene Einlagen	€ 8.333,34	Die bedungene Einlage stellt die Hafteinlage des Kommanditisten
2. abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen	€ -8.250,00	2012 werden planmäßig € 8.250,00 Euro entnommen.
II. Nicht durch bedungene Einlagen gedeckte Verlustanteile	€ -23.619,00	Der Verlustanteil wird 2012 mit € 23.619,00 angesetzt.
III. Kapitalrücklagen	€ 179.647,01	Die Kapitalrücklagen haben Eigenkapitalcharakter und entstehen durch Einzahlung vom Gesellschafter. Dieser hat geplant im Jahr 2012 den angesetzten Betrag als Kapitalrücklage einzuzahlen.
SUMME EIGENKAPITAL	€ 156.111,35	Die Summe des Eigenkapital setzt sich aus Punkt I + II + III
B. Rückstellungen		
1. Rückstellungen für Abfertigungen	€ 65.396,04	Dieser Betrag setzt sich zusammen aus 8 Arbeiter, die bereits 3 Jahre durchgehend in der Firma beschäftigt sind. Weiters muss eine Abfertigungsrückstellung für 2 Angestellte, die bereits 10 Jahre betriebszugehörig sind und 2 Angestellte, die über 3 Jahre bei der Firma Max Mustermann angestellt sind angelegt werden.

2. sonstige Rückstellungen	€ 28.572,25	Die sonstigen Rückstellungen wurden vorallem für eventuelle Rechtsberatung und Streitigkeiten gebildet.
C. Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	€ 524.227,69	Aufträge zu bewältigen, müssen zusätzlich Kredite bei Kreditinstituten aufgenommen werden. Bei 10 Aufträgen und einem Eigenkapital von 156.111,35 Euro ist der angestzte Betrag realistisch geplant.
2. sonstige Verbindlichkeiten	€ 476.267,13	Zu den sonstigen Verbindlichkeiten zählen vor allem Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern. Eine weitere Position, welche in den sonstigen Verbindlichkeiten enthalten ist, ist ein Darlehen von einer Nicht Bank.
SUMME PASSIVA	€ 1.250.574,45	Die Summe der Passiva ergibt sich aus der Summe Eigenkapitel plus den Rückstellungen und den Verbindlichkeiten.

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors								
Plan-Bilanz zum 31.12.2013								
AKTIVA				PASSIVA				
	Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012		Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012	
A. ANLAGEVERMÖGEN				A. Eigenkapital				
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		941,43		I. Kommanditkapital		83,33	83,34	
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	941,43		1.125,95	1. bedungene Einlagen	8.333,33		8.333,34	
				2. abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen	-8.250,00		-8.250,00	
			1.125,95					
II. Sachanlagen		74.579,29	101.595,48	II. Nicht durch bedungene Einlagen gedeckte Verlustanteile		-13.079,92	-23.619,00	
1. technische Anlagen und Maschinen	50.973,57		71.355,95					
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	23.605,71		30.239,52	III. Kapitalrücklagen		19.047,62	179.647,01	
				Summe Eigenkapital		6.051,03	156.111,35	
III. Finanzanlagen		11.059,64	11.059,64					
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	11.059,64		11.059,64	B. Rückstellungen		96.812,91	93.968,28	
				1. Rückstellungen für Abfertigungen	66.812,91		65.396,04	
							28.572,25	
Summe Anlagevermögen		86.580,36	113.781,07	2. sonstige Rückstellungen	30.000,00			
Übertrag				Übertrag				

Plan-Bilanz zum 31.12.2013									
AKTIVA					PASSIVA				
	Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012		Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012		
Übertrag				Übertrag					
B. UMLAUFVERMÖGEN				C. Verbindlichkeiten		1.053.021,18	1.000.494,82		
				1. Verbindlichkeiten gegenüber					
I. Vorräte		543.459,27	375.967,92	Kreditinstituten	631.516,64		524.227,69		
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	190.210,74		263.177,54	2. sonstige Verbindlichkeiten	421.504,54		476.267,13		
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	407.594,45		75.193,58						
3. erhaltenen Anzahlungen	-54.345,93		37.596,79						
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		521.103,10	754.755,35						
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten		1.390,52	1.490,33						
Summe Umlaufvermögen		1.065.952,90	1.132.213,60						
C. Rechnungsabgrenzungsposten									
I. sonstige Rechnungsabgrenzungen		3.351,87	4.579,79						
SUMME DER AKTIVA		1.155.885,12	1.250.574,46	SUMME DER PASSIVA		1.155.885,12	1.250.574,46		

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors

Plan-Leistungsbudget

Position	Annahme zum Plan		
	Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012
1. Umsatzerlöse		945.400,15	1.162.651,94
2. Sonstige betriebliche Erträge			
a) Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	0,00		59,52
b) Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	238,10		0,00
c) Übrige	9.469,36		24.983,83
		9.707,45	25.043,35
3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen			
a) Materialaufwand	87.440,33		87.197,92
b) Instandhaltung	20.402,74		20.346,18
c) Energieaufwand	23.317,42		23.252,78
d) Porto, Kommunikation	14.573,39		14.532,99
e) Miete-, Pacht-, Leasing- und Linzenzaufwand	43.720,17		43.598,96
f) Autoaufwand	52.464,20		52.318,75
g) Werbe- und Repräsentationsaufwand	11.658,71		11.626,39
h) Versicherungen	32.061,46		31.972,57
i) Übrige	5.829,36		5.813,19
j) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	385,43	291.853,21	0,00

Plan-Leistungsbudget						
Position				Annahme zum Plan		
				Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012
						290.659,72
4. Personalaufwand						
a) Löhne				409.437,30		429.260,29
b) Gehälter				228.533,19		216.821,95
c) Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen				1.357,76		6.869,76
d) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge				161.006,09		166.113,83
e) sonstige Sozialaufwendungen				1.971,58		2.651,08
					802.305,93	821.716,90
5. Abschreibungen						
a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes					38.569,32	38.511,35
7. Betriebsergebnis					<u>-177.620,86</u>	<u>36.807,31</u>
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens						
					386,12	383,99
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge					3.056,16	11,60
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens						
- davon Abschreibungen					0,00	63,61
					0,00	0,00
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen					30.643,64	22.654,13

Plan-Leistungsbudget									
Position							Annahme zum Plan		
							Euro	Planung 2013	Planung Vorjahr 2012
11. Finanzergebnis								-27.201,36	-22.322,15
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit								-204.822,22	14.485,16
13. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag								-204.822,22	14.485,16
14. Auflösung von Kapitalrücklagen								215.361,30	0,00
15. Jahresgewinn								10.539,07	14.485,16
16. Bilanzgewinn / Bilanzverlust								10.539,07	14.485,16

Annahmen der im Plan-Leistungsbudget und in der Plan-Bilanz angeführten Zahlenwerte		
Position	Wert	Annahmen für das Jahr 2013 - Plan-Leistungsbudget
1. Umsatzerlöse	€ 945.400,15	Aufgrund der wirtschaftlich schlechten Lage gehen die Umsatzerlöse im Gegensatz zum Jahr 2012 zurück. Man nimmt an, dass den öffentlichen Stellen die nötigen finanziellen Mittel fehlen, um genügend Bauvorhaben auszuschreiben. Aus diesem Grund muss man im Jahr 2013 einen Umsatzrückgang von 18,66 % erwarten. Die Firma Max Mustermann wird versuchen den angesetzten Wert hauptsächlich durch Aufträge von Privatpersonen zu erwirtschaften.
2. Sonstige betriebliche Erträge		
a. Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	€ 0,00	
b. Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	€ 238,10	Man erwartet Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 238,36.
c. Übrige	€ 9.469,36	Die übrigen betriebl. Erträge 2013 betragen € 9.469,36.
3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen		
a. Materialaufwand	€ 87.440,33	Die schlechte wirtschaftlichen Lage und die dadurch verbundenen Auftragsrückgänge für die Bauunternehmen betrifft auch die Lieferanten. Bekommen die Bauunternehmen keine Aufträge, benötigt man auch kein Material. Daher konnten es sich die Lieferanten nicht leisten die Preise, wie üblicherweise, stark anzuheben. Somit erklärt sich der nur minimale Anstieg des Materialaufwandes zum Vorjahr 2012.

b. Instandhaltung	€ 20.402,74	Der Preis für die Instandhaltung setzt sich aus der Instandhaltung des Gebäudes, der benötigten Arbeitsmaschinen und der PKWs zusammen. Auch in diesem Bereich wird nur ein minimaler Anstieg der Kosten (unter 1 %) gegenüber den Vorjahr erwartet.
c. Energieaufwand	€ 23.317,42	Es werden keine Veränderungen gegenüber dem Vorjahr 2012 angenommen. Es wird eine Erhöhung der Kosten von unter 1 % erwartet.
d. Porto, Kommunikation	€ 14.573,39	Keine Veränderungen gegenüber dem Vorjahr. Minimale Erhöhung der Kosten unter 1 %.
e. Miete-, Pacht-, Leasing- und Linzenzaufwand	€ 43.720,17	Allgemein sind keine größeren Veränderungen gegenüber dem Vorjahr 2012 geplant. Kostenerhöhung unter 1 %.
f. Autoaufwand	€ 52.464,20	Der Autoaufwand bleibt unverändert, die Kostenerhöhung bleibt unter 1 %.
g. Werbe- und Repräsentationsaufwand	€ 11.658,71	Auch im Werbe- und Repräsentationsaufwand wird eine Kostenerhöhung unter 1 % angenommen.
h. Versicherungen	€ 32.061,46	Versicherungen bleiben unverändert. Allgemeine Kostenerhöhung unter 1 % gegenüber dem Vorjahr.
i. Übrige	€ 5.829,36	Auf die übrigen Aufwendungen wurde auch eine Erhöhung von unter 1 % einkalkuliert.
j. Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	€ 385,43	Die geplanten Steuern betragen 385,43 Euro.
4. Personalaufwand		
a. Löhne	€ 409.437,30	Es wird angenommen, dass die wirtschaftliche Lage 2013 schlechter als 2012 sein wird. Um überlebensfähig zu bleiben, mussten die Lohnkosten gesenkt werden. Im Jahr 2013 wird eine Arbeiteranzahl von 10 eingeplant.
b. Gehälter	€ 228.533,19	Obwohl die wirtschaftliche Prognose für das Jahr 2013 eher schlecht ist, steigen die Gehaltskosten an. Dieser Anstieg ist durch die Einstellung eines zusätzlichen Kalkulanten zu erklären. Durch diese Maßnahme sollen die Chancen erhöht werden, Aufträge zu bekommen.

c. Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen	€ 1.357,76	1,53 % aller Bruttolöhne bzw. Gehälter werden in die Mitarbeitervorsorgekasse eingezahlt.
d. Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	€ 161.006,09	Geplant sind 161.006,09 Euro an Aufwendungen für Sozialabgaben und Pflichtbeiträge.
e. sonstige Sozialaufwendungen	€ 1.971,58	Einmal im Jahr findet eine Firmenfeier statt, die auch für Informationszwecke genutzt werden kann.
5. Abschreibungen		
a. auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	€ 38.569,32	Die Abschreibung beträgt für das Jahr 2013 38.569,32 Euro.
6. Betriebsergebnis	€ -177.620,86	Das Betriebsergebnis ergibt sich aus den Umsatzerlösen + Sonstige betriebliche Erträge - Aufwendungen für Material und sonst. Betrieblichen Aufwendungen - Personalaufwand - Abschreibung
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	€ 386,12	Das Jahr 2012 bringt voraussichtlich Wertpapiererträge in Höhe von 386,12 Euro.

8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	€ 3.056,16	An Zinserträgen fallen 3.056,16 Euro an.
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapierendes Umlaufvermögens	€ 0,00	
- davon Abschreibungen	€ 0,00	
10 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	€ 30.643,64	Es musste ein zusätzlicher kleiner Kredit aufgenommen werden. Die Zinsen des alten Krediten und die Zinsen des neuen Kredites ergeben den geplanten Wert.
11 Finanzergebnis	€ -27.201,36	Subtrahiert man das Betriebsergebnis vom Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erhält man das Finanzergebnis.
12 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ -204.822,22	Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit errechnet sich aus dem Betriebsergebnis + Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens + sonstige Zinsen und Erträge - Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens - Zinsen und ähnliche Aufwendungen.
13 Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ -204.822,22	Der Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.
14 Auflösung von Kapitalrücklagen	€ 215.361,30	Wie man erkennen kann, würde die Firma Max Mustermann im Jahr 2013 einen Verlust von 204.822,22 Euro verbuchen müssen. Doch durch die Auflösung von Kapitalrücklagen in Höhe von 215.361,30 kann schlussendlich doch ein Bilanzgewinn erwirtschaftet werden.
15 Jahresgewinn	€ 10.539,07	Der Jahresgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag + die Auflösung von
16 Bilanzgewinn	€ 10.539,07	Im Jahre 2013 erhält man einen Jahresgewinn von 10.539,07 Euro.

Position	Wert	Annahmen für das Jahr 2013 - Plan-Bilanz
A. ANLAGEVERMÖGEN		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	€ 941,43	An Lizenzgebühren fallen 2013 € 941,43 an.
II. Sachanlagen		
1. technische Anlagen und Maschinen	€ 50.973,57	Da 2013 die Arbeiteranzahl verringert werden musste, wird auch ein Bagger weniger benötigt. Dadurch ist die Differenz zwischen 2012 und 2013 zu erklären.
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	€ 23.605,71	Der Buchwert der BGA beträgt 2013 € 23.605,71.
III. Finanzanlagen		
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	€ 11.059,64	Die Firma Max Mustermann hat 2013 Wertpapiere des Anlagevermögens zu einem Nominale von € 11.059,64
SUMME ANLAGEVERMÖGEN	86.580,36	
B. UMLAUFVERMÖGEN		

I. Vorräte			
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	€	190.210,74	Es wird angenommen, dass die Preise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ca. 30 % ansteigen werden.
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	€	407.594,45	Man plant 2013 noch nicht abrechenbare Leistungen von €
3. erhaltenen Anzahlungen	€	-54.345,92	
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	€	521.103,10	Aufträge und die ausführenden Unternehmen bauen weniger und setzten dadurch weniger um. Aus diesem Grund verringern sich die Forderungen.
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	€	1.390,52	Der Kassabestand wurde um 100 Euro verringert.
SUMME UMLAUFVERMÖGEN	€	1.065.952,90	
C. Rechnungsabgrenzungsposten			
I. sonstige Rechnungsabgrenzungen	€	3.351,87	Die ARA 2013 beläuft sich auf € 3.351,87.
SUMME DER AKTIVA	€	1.155.885,12	
A. Eigenkapital			
I. Kommanditkapital	€	83,33	Kommanditkapital ergibt sich aus den bedungenen Einlagen - abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen.
1. bedungene Einlagen	€	8.333,33	Bei den bedungenen Einlagen und bei den nicht eingeforderten Einlagen und genehmigter Entnahmen hat sich gegenüber dem Vorjahr nichts verändert.
2. abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen	€	-8.250,00	

II. Nicht durch bedungene Einlagen				
gedeckte Verlustanteile			-13.079,92	Der Verlustanteil beträgt 2013 € 13.079,92.
III. Kapitalrücklagen			19.047,62	Die Kapitalrücklagen haben Eigenkapitalcharakter und entstehen durch Einzahlung vom Gesellschafter. Dieser hat geplant im Jahr 2012 den angestzten Betrag als Kapitalrücklage einzuzahlen.
SUMME EIGENKAPITAL			€ 6.051,03	
B. Rückstellungen				
1. Rückstellungen für Abfertigungen			€ 66.812,91	Die Beträge bei den Rückstellungspositionen sind nur minimal angestiegen.
2. sonstige Rückstellungen			€ 30.000,00	
C. Verbindlichkeiten				
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten			€ 631.516,64	Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind im Vergleich zum Vorjahr 2012 angestiegen. Dies lässt sich durch die Aufnahme eines zusätzlichen Kredites erklären.
2. sonstige Verbindlichkeiten			€ 421.504,54	Die sonstigen Verbindlichen sind hingegen gesunken. Die Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeiten bleiben unverändert, jedoch konnte das aufgenommene Darlehen von einer Nicht Bank beglichen werden.
SUMME PASSIVA			€ 1.155.885,12	

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors

Plan-Bilanz zum 31.12.2014

AKTIVA				PASSIVA			
	Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013		Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013
A. ANLAGEVERMÖGEN				A. Eigenkapital			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		2.035,24	941,43	I. Kommanditkapital		8.333,33	83,33
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	2.035,24		941,43	1. bedungene Einlagen	8.333,33		8.333,33
				2. abzüglich nicht eingeford. Einlagen und genehmigter Entnahmen	0,00		-8.250,00
II. Sachanlagen		52.838,33	74.579,29	II. Nicht durch bedungene Einlagen gedeckte Verlustanteile		0,00	-13.079,92
1. technische Anlagen und Maschinen	33.547,86		50.973,57				
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	19.290,48		23.605,71	III. Kapitalrücklagen		0,00	19.047,62
III. Finanzanlagen		262,70	11.059,64	Summe Eigenkapital		8.333,33	6.051,03
1. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens	262,70		11.059,64	B. Rückstellungen		95.258,23	96.812,91
Summe Anlagevermögen		55.136,27	86.580,36	1. Rückstellungen für Abfertigungen		65.315,45	66.812,91
				2. sonstige Rückstellungen		29.942,79	30.000,00
Übertrag				Übertrag			

Plan-Bilanz zum 31.12.2014									
AKTIVA					PASSIVA				
	Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013		Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013		
Übertrag				Übertrag					
B. UMLAUFVERMÖGEN				C. Verbindlichkeiten		1.112.504,70	1.053.021,18		
				1. Verbindlichkeiten gegenüber					
I. Vorräte		325.250,61	543.459,27	Kreditinstituten	538.480,08		631.516,64		
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	113.837,71		190.210,74	2. sonstige Verbindlichkeiten	574.024,62		421.504,54		
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	243.937,96		407.594,45						
3. erhaltenen Anzahlungen	-32.525,06		-54.345,93						
II. Forderungen und sonstige									
Vermögensgegenstände		831.201,19	521.103,10						
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben									
bei Kreditinstituten		1.932,04	1.390,52						
Summe Umlaufvermögen		1.158.383,84	1.065.952,90						
C. Rechnungsabgrenzungsposten									
I. sonstige Rechnungsabgrenzungen		2.576,15	3.351,87						
SUMME DER AKTIVA		1.216.096,26	1.155.885,12	SUMME DER PASSIVA		1.216.096,26	1.155.885,12		

Finanzplanung der Firma Max Mustermann für die Einführung eines Hochbausektors

Plan-Leistungsbudget

Position	Annahme zum Plan		
	Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013
1. Umsatzerlöse	1.196.029,58		945.400,15
2. Sonstige betriebliche Erträge			
a) Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	14.243,91		0,00
b) Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	0,00		238,10
c) Übrige	16.122,82		9.469,36
		30.366,72	9.707,45
3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen			
a) Materialaufwand	93.796,52		87.440,33
b) Instandhaltung	21.885,85		20.402,74
c) Energieaufwand	25.012,40		23.317,42
d) Porto, Kommunikation	15.632,75		14.573,39
e) Miete-, Pacht-, Leasing- und Lizenzaufwand	46.898,26		43.720,17
f) Autoaufwand	56.277,91		52.464,20
g) Werbe- und Repräsentationsaufwand	12.506,20		11.658,71
h) Versicherungen	34.392,06		32.061,46
i) Übrige	6.253,10		5.829,36
j) Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	348,63		385,43

Plan-Leistungsbudget									
Position						Annahme zum Plan			
						Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013	
							313.003,69	291.853,21	
4. Personalaufwand									
a) Löhne						443.725,97		409.437,30	
b) Gehälter						238.846,45		228.533,19	
c) Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen						9.224,74		1.357,76	
d) Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge						179.071,51		161.006,09	
e) sonstige Sozialaufwendungen						2.905,08		1.971,58	
							873.773,75	802.305,93	
5. Abschreibungen									
a) auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes							35.403,91	38.569,32	
7. Betriebsergebnis							4.214,96	-177.620,86	
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens									
							204,35	386,12	
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge							0,77	3.056,16	
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens									
							1.257,32	0,00	
- davon Abschreibungen							0,00	0,00	
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen							41.936,35	30.643,64	

Plan-Leistungsbudget						
Position				Annahme zum Plan		
				Euro	Planung 2014	Planung Vorjahr 2013
11. Finanzergebnis					<u>-42.988,56</u>	<u>-27.201,36</u>
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit					<u>-38.773,60</u>	<u>-204.822,22</u>
13. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag					-38.773,60	-204.822,22
14. Auflösung von Kapitalrücklagen					66.666,67	215.361,30
15. Jahresgewinn					27.893,07	10.539,07
16. Bilanzgewinn / Bilanzverlust					27.893,07	10.539,07

Annahmen der im Plan-Leistungsbudget und in der Plan-Bilanz angeführten Zahlenwerte		
Position	Wert	Annahmen für das Jahr 2014 - Plan-Leistungsbudget
1. Umsatzerlöse	€ 1.196.029,58	Man nimmt an, dass sich die wirtschaftliche Lage im Jahr 2014 deutlich verbessert. Weiters ist die Firma Max Mustermann nach 2 Jahren intensiver Beschäftigung im Bereich Hochbau nun in der Lage mit der Konkurrenz mitzuhalten. Die Umsatzerlöse sind im Jahr 2014 am höchsten. Die Auftragslage, auch bei den öffentlichen Ausschreibern, hat sich gebessert und es wird angenommen, dass im Geschäftsjahr 14 Aufträge im öffentlichen Bereich ausgeführt werden können. Der private Bereich bleibt weiterhin bestehen, jedoch werden Ausschreibungen aus dem öffentlichen Bereich bevorzugt.
2. Sonstige betriebliche Erträge		
a. Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen	€ 14.243,91	Die Erträge aus dem Abgang vom und der Zuschreibung zum Anlagevermögen mit Ausnahme der Finanzanlagen belaufen sich auf 14.243,91 Euro im Jahr 2014.
b. Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	€ 0,00	
c. Übrige	€ 16.122,82	Die übrigen betrieblichen Erträge 2014 betragen 16.122,82 Euro.

3. Aufwendungen für Material und sonstige betrieblichen Aufwendungen			
a.	Materialaufwand	€ 93.796,52	Allgemein gibt es 2014 keine Veränderungen bei den Aufwendungen. Die Preise steigen wie auch im Jahr 2013 um unter 1 %.
b.	Instandhaltung	€ 21.885,85	
c.	Energieaufwand	€ 25.012,40	
d.	Porto, Kommunikation	€ 15.632,75	
e.	Miete-, Pacht-, Leasing- und Linzenzaufwand	€ 46.898,26	
f.	Autoaufwand	€ 56.277,91	
g.	Werbe- und Repräsentationsaufwand	€ 12.506,20	
h.	Versicherungen	€ 34.392,06	
i.	Übrige	€ 6.253,10	
j.	Steuern, soweit sie nicht unter Steuern vom Einkommen und vom Ertrag fallen	€ 348,63	Die geplanten Steuern betragen 348,63 Euro.
4. Personalaufwand			
a.	Löhne	€ 443.725,97	Durch die bessere wirtschaftliche Situation ist es der Firma Max Mustermann Bau möglich wieder Arbeiter einzustellen. Geplant sind 13 Arbeiter mit einem Einkommen von 2.300 Euro monatlich. Gerechnet wird mit 14 Gehälter im Jahr. Der restlich Betrag wird für diverse Zulagen für Arbeiter benötigt (Schmutzzulage, Gefahrenzulagen usw.).
b.	Gehälter	€ 238.846,45	Da es bei den Angestellten im Jahr 2013 einen Zuwachs gab, wird im Jahr 2014 kein neuer Mitarbeiter aufgenommen. Die Summe Gehälter ist im Vergleich zum Vorjahr angestiegen, obwohl nicht beabsichtigt ist im Jahr 2014 neue Angestellte einzustellen. Der Anstieg lässt sich mit der Auszahlung der Überstunden erklären.
c.	Aufwendungen für Abfertigungen und Leistungen an betriebliche Mitarbeitervorsorgekassen	€ 9.224,74	1,53% aller Bruttolöhne bzw. gehälter werden in die Mitarbeitervorsorgekasse eingezahlt.

d. Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben sowie vom Entgelt abhängige Abgaben und Pflichtbeiträge	€ 179.071,51	Geplant sind 179.071,51 Euro an Aufwendungen für Sozialabgaben und Pflichtbeiträge.
e. sonstige Sozialaufwendungen	€ 2.905,08	Einmal im Jahr findet eine Firmenfeier statt, die auch für Informationszwecke genutzt werden kann.
5. Abschreibungen		
a. auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes	€ 35.403,91	Die Abschreibung beträgt 2014 35.403,91 Euro.
6. Betriebsergebnis	€ 4.214,96	Das Betriebsergebnis ergibt sich aus den Umsatzerlösen + Sonstige betriebliche Erträge - Aufwendungen für Material und sonst. Betrieblichen Aufwendungen - Personalaufwand - Abschreibung
7. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	€ 204,35	Das Jahr 2014 bringt voraussichtlich Wertpapiererträge in Höhe von 204,35 Euro.
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	€ 0,77	An Zinserträgen fallen 0,77 Euro an.
9. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	€ 1.257,32	
- davon Abschreibungen	€ 0,00	
10 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	€ 41.936,35	Die Bank hat die Zinsen für die zwei aufgenommen Kredite erhöht. Somit ergibt sich ein höherer Betrag als im Vorjahr obwohl kein neuer Kredit aufgenommen wurde.

11 Finanzergebnis	€ -42.988,56	Subtrahiert man das Betriebsergebnis vom Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erhält man das Finanzergebnis.
12 Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ -38.773,60	Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit errechnet sich aus dem Betriebsergebnis + Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens + sonstige Zinsen und Erträge - Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens - Zinsen und ähnliche Aufwendungen.
13 Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ -38.773,60	Der Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.
14 Auflösung von Kapitalrücklagen	€ 66.666,67	Wie man erkennen kann, würde die Firma Max Mustermann Bau auch im Jahr 2014 einen Verlust verbuchen müssen. Doch durch die Auflösung von Kapitalrücklagen in Höhe von 66.666,67 Euro kann schlussendlich doch ein Bilanzgewinn erwirtschaftet werden.
15 Jahresgewinn	€ 27.893,07	Der Jahresgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag + die Auflösung von Kapitalrücklagen.
16 Bilanzgewinn	€ 27.893,07	Im Jahre 2014 erhält man einen Jahresgewinn von 27.893,07 Euro.

Position				Wert	Annahmen für das Jahr 2014 - Plan-Bilanz
A. ANLAGEVERMÖGEN					
I.	Immaterielle Vermögensgegenstände				
	1.	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen		€ 2.035,24	An Lizenzgebühren fallen 2014 € 2.035,24 an.
II.	Sachanlagen				
	1.	technische Anlagen und Maschinen		€ 33.547,86	Durch die jährliche Abschreibung der technischen Anlagen und Maschinen vermindert sich der Betrag um rund 34 %.
	2.	andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		€ 19.290,48	Die Abschreibung bei anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung beträgt rund 18 %.
III.	Finanzanlagen				
	1.	Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens		€ 262,70	Die Firma Max Mustermann hat 2014 Wertpapiere des Anlagevermögens zu einem Nominale von € 262,70.
SUMME ANLAGEVERMÖGEN					

B. UMLAUFVERMÖGEN			
I. Vorräte			
1. Roh-Hilfs- und Betriebsstoffe	€ 113.837,71	Man nimmt an, dass durch die wachsende Wirtschaft die Konkurrenz beim Vertrieb von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen immer stärker wird. Dadurch sind die Lieferanten gezwungen, die Preise zu senken, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben.	
2. noch nicht abrechenbare Leistungen	€ 243.937,96	Man plant 2014 noch nicht abrechenbare Leistungen von € 243.937,96..	
3. erhaltenen Anzahlungen	€ -32.525,06		
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	€ 831.201,19	Die bessere wirtschaftliche Lage im Jahr 2014 trägt dazu bei, dass die Firma Max Mustermann wieder mehr Aufträge erhält und ausführt. Da diese zuerst die Leistung erbringt und danach die Zahlungen dafür erhalten, steigen die Forderungen an.	
III. Kassenbestand, Schecks, Guthaben			
bei Kreditinstituten	€ 1.932,04	Der Kassabestand bleibt gleich. Durch ein Guthaben bei einem Kreditinstitut ist der Betrag gegenüber dem Vorjahr gestiegen.	
SUMME UMLAUFVERMÖGEN			
C. Rechnungsabgrenzungsposten			
I. sonstige Rechnungsabgrenzungen	€ 2.576,15	Die ARA beläuft sich auf € 2.576,15-.	
SUMME DER AKTIVA			

A. Eigenkapital			
I. Kommanditkapital		83,33	Kommanditkapital ergibt sich aus den bedungenen Einlagen - abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen.
1. bedungene Einlagen	€ 8.333,33		Die bedungene Einlage stellt die Hafteinlage des Kommanditisten dar.
2. abzüglich nicht eingeforderter Einlagen und genehmigter Entnahmen	€ -8.250,00		2014 werden planmäßig € 8.250,00 Euro entnommen.
II. Nicht durch bedungene Einlagen gedeckte Verlustanteile		€ 0,00	
III. Kapitalrücklagen		€ 0,00	
SUMME EIGENKAPITAL			
B. Rückstellungen			
1. Rückstellungen für Abfertigungen	€ 65.315,45		Die Werte bleiben 2014 annähernd gleich.
2. sonstige Rückstellungen	€ 29.942,79		Die Werte bleiben 2014 annähernd gleich.
C. Verbindlichkeiten			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	€ 538.480,08		Durch mehr Aufträge können höhere Umsätze erwirtschaftet werden. Diese werden auch dazu verwendet, die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zu vermindern.
2. sonstige Verbindlichkeiten	€ 574.024,62		Man plant, dass im Jahr 2014 auch die sonstigen Verbindlichkeiten reduziert werden können. Dies geschieht vor allem durch die Reduzierung der Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeiter.
SUMME PASSIVA			